

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE

- PIAO ORDINARIO -

2025-2027

ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021- DPR n. 81/2022 - Decreto n. 132/2022

Allegato 5 - Piano della formazione

1. I principi e le finalità

Questo documento, prevede 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 Lamezia Terme 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 strategica 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 ed 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 Dirigenti dei Settori;
- 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 del Piano tendono, quindi, a:

- superare le criticità rilevate nei precedenti anni;
- rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme, che per valorizzare le eccellenze;

- prevedere di accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto, 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 l'attività lavorativa;
- 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 Lamezia Terme, 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.

2. I referenti

Nel Comune di Lamezia Terme il servizio preposto alla formazione è presso la Segreteria Generale, una UOA che comprende, altresì l'anticorruzione, la trasparenza ed i controlli, oltre che, ai sensi della nuova previsione contrattuale dei dirigenti, la Performance e la programmazione del personale.

Nello specifico del tema di cui al presente piano, vengono svolte, ad opera del servizio referente, le seguenti attività e quant'altro connesso e consequenziale:

- supporto alla programmazione e alla gestione dei corsi di formazione;
- supporto ai Settori 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/adesioni ai corsi;
- garantire la corretta diffusione del Piano di Formazione nell'Ente.

3. I destinatari

Il Piano della formazione è rivolto ad un “pubblico interno”: i dipendenti del Comune di Lamezia Terme 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 Dirigenti di Settore;
- personale appartenente alle aree funzionali.

Per la prima tipologia di soggetti destinatari, la formazione è finalizzata all’aggiornamento.

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.

Si cercherà di attenzionare l’attività formativa destinata agli operatori con funzioni di front-office e portierato, in quanto più direttamente coinvolti nella erogazione di servizi e informazioni all’utenza esterna.

Si tratta dei dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato ed in effettivo servizio presso l’amministrazione. Non è esclusa la formazione per il personale a tempo determinato, ove dovessero verificare le evenienze, ma per i quali l’opportunità formativa sarà erogata valutando di volta in volta, insieme ai Dirigenti di 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, il personale viene coinvolto in un processo partecipativo che prevede i seguenti impegni:

- segnalare eventuali esigenze formative individuali sia settoriali che trasversali al Responsabile di Settore;
 - comunicare eventuali impedimenti a partecipare alle iniziative cui si è iscritti;
- nel caso di corsi di formazione in presenza firmare l’ingresso sugli appositi moduli, l’eventuale uscita anticipata e l’uscita finale sia nelle 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;

La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del Dirigente di Settore 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.

4. I docenti

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

I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono, di norma, individuati principalmente nel Segretario Generale soprattutto con riferimento all'anticorruzione e nei Dirigenti di Settore che mettono a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

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

5. Le risorse finanziarie

Allo stato non è previsto alcun limite di spesa, la previsione per le spese di formazione è libera e affidata alle valutazioni dell'amministrazione circa i fabbisogni e le necessità dell'Ente.

In ogni caso il comune di Lamezia Terme è uscito in data 31/12/2023 da una procedura di riequilibrio finanziario e nel 2024 non aveva parametri di deficitarietà. per il 2025 si trova in una fase di verifica in merito all'eventuale sussistenza di parametri di deficitarietà.

In base alle somme appostate nei documenti programmatori per il triennio 2025/2027 il Piano ha un finanziamento che ne consente l'attuazione secondo i dati riportati nella successiva tabella:

CAPITOLO	OGGETTO	IMPORTO
1040/0	Spese per l'aggiornamento e la formazione del Personale e anticorruzione e trasparenza anno 2025	€ 25.000,00
	“ “ “ anno 2026	€ 25.000,00
	“ “ “ anno 2027	€ 25.000,00
1044/1	Spese per la formazione dei Dirigenti dell'Ente anno 2025	€ 13.000,00
	“ “ “ anno 2026	€ 13.000,00
	“ “ “ anno 2027	€ 13.000,00

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:

- l'art. 7 comma 4 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, recante “norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- Il DPR 16 aprile 2013, n. 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" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro 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 dell'apprendimento delle lingue straniere".
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- l'art 1 della L. 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);

- D.lgs n.82 del 7 marzo 2005 “Codice dell’amministrazione digitale”, art.13 (Formazione informatica dei dipendenti pubblici);
- Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 24 marzo 2023 avente per oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”;
- DL n° 44/2023 convertito in Legge n° 74/2023, art. 1 comma 14-sexies;
- Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 30 novembre 2023 avente per oggetto “ Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, il paragrafo 5 dal titolo “ La formazione e il capitale umano” si occupa di esaminare il ruolo dei Dirigenti nel promuovere la formazione e la crescita professionale del personale all'interno delle strutture di propria responsabilità;
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 avente per oggetto: “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti” nella quale, tra le altre cose, si intende rafforzare la partecipazione attiva dei dipendenti alla formazione prevedendo un obiettivo di 40 ore di formazione annue obbligatorie.

7. Fasi della formazione

Il “ciclo della formazione” risulta scomponibile in quattro fasi:

- rilevazione e 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 finalizzato ad un miglioramento ed affinamento continuo, che vede l’output finale della valutazione quale nuovo input per l’attività di analisi dei bisogni.

7.1 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 Dirigenti di Settori e tenuto conto anche di eventuali proposte formative del personale dipendente. Le caratteristiche 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.

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.

Per il triennio 2025/2027 con Protocollo n° 94064 del 03/12/2024 è stata inviata ai Dirigenti la richiesta di rilevazione dei fabbisogni formativi con allegata scheda. Inoltre nella Conferenza di Direzione dell'11/03/2025 è stata affrontata la tematica della formazione specialistica per consentire all'ente di acquisire le qualificazioni di stazione appaltante in fase esecutiva, sottolineando la necessità che i percorsi formativi per il 2025 privilegino il raggiungimento di questo obiettivo.

La pianificazione dei bisogni formativi ha 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 annoverati nel P.E.G. 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 e competenze da acquisire/sviluppare in relazione ai ruoli specifici svolti all'interno della struttura;
 - della formazione/aggiornamento per la diffusione di innovazioni tecnologiche, informatiche ed organizzative ormai prevista come formazione base dal PNRR;
 - individuazione delle tematiche comuni a più settori 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;
 - delle esigenze scaturenti dall'approvazione della nuova macrostruttura comunale;

7.2 La progettazione e le metodologie di supporto

La progettazione delle attività formative, per essere efficace 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 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 metodologie.

L'uso di metodologie adeguate delle quali avvalersi per la programmazione e progettazione della formazione rappresenta, invece, un'attività necessaria e strettamente correlata al livello di partenza, ai bisogni da soddisfare e agli obiettivi da conseguire dell'Ente. Nasce da qui l'esigenza di predisporre una proposta progettuale completa, facilmente illustrabile, condivisa e sostenuta dai destinatari, ovvero i protagonisti dei programmi formativi.

7.3 L'erogazione e la gestione

Con il termine “formazione” si intendono: 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 dello strumento della formazione a distanza (videoconferenza – e-learning), ma, compatibilmente con le risorse disponibili, si costruiranno percorsi formativi anche “in presenza”.

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 dirigente 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 e, per come disposto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025, devono essere programmate almeno 40 ore di formazione all'anno per ciascun dipendente a tempo indeterminato, sia per la formazione relativa alle competenze trasversali, sia per quella riferita a obiettivi "specifici" pertanto la frequenza a corsi, giornate di studio e seminari, sia in presenza che on-line, è obbligatoria e i Dirigenti di Settore hanno l'obbligo di garantire la partecipazione dei propri dipendenti alle attività formative che costituiscono a tutti gli effetti attività lavorativa e devono, pertanto, essere svolte prevalentemente in orario di lavoro. La partecipazione all'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. Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione sarà rilasciato un attestato di frequenza, a firma del Dirigente di Settore competente in materia di formazione e aggiornamento del personale, nel caso di gestione diretta dei corsi; se invece gestiti da soggetto esterno, l'attestato di frequenza sarà validato dal soggetto stesso. Gli obiettivi relativi alla formazione sono stati inseriti nel Piano della Performance allegato al PIAO 2025/2027 come obiettivi di ogni Dirigente. Per i dipendenti a tempo determinato o parziale, il raggiungimento dell'obiettivo sarà misurato in proporzione alla durata e alla percentuale dell'orario di lavoro di riferimento. Parimenti l'obiettivo della formazione sarà misurato in proporzione ed in relazione alla data di presa di servizio nel caso di dipendenti neoassunti.

7.4 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. 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 la qualità della formazione erogata.

Gli attestati di formazione e/o le presenze, inviati dai dipendenti all'ufficio personale per il "caricamento" sugli applicativi software in dotazione di gestione presenze e per l'inserimento nei singoli fascicoli elettronici, serviranno per la successiva estrazione dei dati necessari, quali la rilevazione delle ore di formazione svolte, numero dei dipendenti partecipanti, tipologia di formazione etc..

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 e 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 da rilevare saranno: utilità percepita, didattica, organizzazione e servizi.

La valutazione è essenziale per una gestione efficace nel presente e nel futuro, in 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:

Valutazione di 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 di gradimento della formazione espressa in "fattori della qualità".

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

- livello di qualità attesa e quello percepito delle azioni formative;
- il clima interno dell'Amministrazione nei confronti delle azioni formative;

- il grado di partecipazione alle azioni formative.

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

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 criterio 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.

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

È 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, sentire i Dirigenti di Settore sull'impatto di una certa azione formativa, 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 alla motivazione successivi 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 e, se si sono modificate le condotte di lavoro, in che modo.

8. 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 ne dovrebbe scaturire.

Il presente Piano di Formazione suddivide gli interventi formativi da realizzare secondo le seguenti aree di contenuto prevalente, anche di tipo trasversale:

- area giuridico amministrativa (Transizione Amministrativa);
- area economico finanziaria (Transizione Amministrativa);
- area informatica, linguistica e digitalizzazione (Transizione Digitale);
- Area della Transizione Ecologica;
- area manageriale direttiva (Competenze di Leadership);
- area socio organizzativa;
- area obbligatoria;
- area specialistica.

8.1 Area giuridico amministrativa (Transizione 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 questa area sono funzionali al miglioramento delle attività in genere e delle procedure di lavoro per garantire 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 da attuare: 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 P.A., affidamento di pubbliche forniture e di servizi, programmazione lavori, servizi e forniture, trattamento dei dati sensibili, riforma dell'Amministrazione, nuovi sistemi controlli interni P.A., il nuovo ordinamento delle autonomie locali, affidamenti sottosoglia, Principi del Project Management per RUP - Processi, strumenti e tecniche di project management etc.

8.2 Area economico-finanziario (Transizione Amministrativa)

Quest'area si propone di definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, articolare 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 socioeconomico, attraverso la conoscenza di base e il lessico relativi ai macro- aggregati (PIL, 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 e 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, introduzione all'analisi socio-economica, il controllo di gestione negli Enti Locali, pianificazione finanziaria degli interventi, la finanza locale nella vigente legislazione, Passweb e pratiche pensioni, fondo risorse decentrato, riaccertamento dei residui, gestione dell'IMU e della Tari, le notifiche degli atti tributari e delle violazioni, etc...

8.3 Area informatica, linguistica e digitalizzazione. (Transizione Digitale)

La "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 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.

La “Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 24 marzo 2023 avente per oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” che, tra l'altro, pone particolare rilievo all'obiettivo formativo di registrazione sulla piattaforma “Syllabus” e il completamento delle attività di assessment da parte del personale dipendente ivi previste .

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 ed 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.

Inoltre, il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) inserisce la digitalizzazione tra le riforme trasversali del Sistema Paese. Occorre, quindi, muovere dalla consapevolezza che la digitalizzazione possa incidere trasversalmente e in modo importante sull'efficienza delle pubbliche amministrazioni influenzando l'attività, l'organizzazione e il rapporto con cittadini che si interfacciano con le stesse. I corsi proposti dalle piattaforme si occupano di approfondire le novità legate alle recenti disposizioni normative con particolare riferimento al D.L. 19 del 02/03/2024, con l'obiettivo di analizzare l'impatto che la digitalizzazione documentale ha sull'attività amministrativa in termini sia di maggiore semplificazione che di velocizzazione della stessa, nonché di garanzie da assicurare ai cittadini in vista della nuova ondata di "modernizzazione" della Pubblica Amministrazione.

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. Compatibilmente con le risorse disponibili si verificherà la possibilità di svolgere dei percorsi formativi in tale ambito, privilegiando, in via prioritaria, il personale che svolge servizio di front office (es. informazioni turistiche, biblioteca, anagrafe e stato civile, SUAP, ecc).

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.

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

- L'area base comprende i corsi di addestramento all'utilizzo dei software in uso, implementazione dell'utilizzo del portale Syllabus con il raggiungimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato all'esito del test di assesment;
- 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, introduzione all'intelligenza artificiale: norme, responsabilità e oneri per la PA, organizzare l'area di offerta dei servizi digitali al cittadino e di fruizione dei sistemi di pagamento digitali.

8.4 Area della Transizione Ecologica

Per come specificato nella Direttiva ministeriale del 14 gennaio 2025 *“Le competenze che afferiscono a quest’area sono definibili di base perché comuni e trasversali a tutti i dipendenti pubblici ma anche perché concorrono a rendere la stessa pubblica amministrazione sostenibile e “compliant” con gli obblighi normativi.”*

Le competenze chiave sono tre:

a) incarnare i valori della sostenibilità;

In questo specifico ambito si devono ricomprendere:

- la conoscenza delle strategie per lo sviluppo sostenibile e degli strumenti per affrontare la complessità e le sfide della transizione ecologica;
- la capacità di orientare la domanda di beni, servizi e attività della pubblica amministrazione verso i principi della sostenibilità;
- la capacità di applicare responsabilmente il principio “do no significant harm” (DNSH), integrato all’interno della famiglia delle valutazioni ambientali, per conseguire gli obiettivi di sostenibilità;
- la conoscenza delle buone pratiche per promuovere il risparmio e l’efficienza energetica negli edifici;
- la capacità di riconoscere e applicare soluzioni di mobilità sostenibile;
- la comprensione della complessità dei cambiamenti climatici e l’importanza di mitigare e gestire i loro effetti;

b) attuare politiche sostenibili.

In questo specifico ambito si devono ricomprendere le conoscenze, le competenze abilitanti, i comportamenti e le azioni dei dipendenti pubblici per:

- supportare e organizzare iniziative di risparmio energetico nelle amministrazioni pubbliche, gestendo appalti elettronici verdi per prodotti a basso impatto ambientale, promuovendo l’efficientamento energetico degli edifici pubblici e esercitando una leadership nella diffusione di pratiche sostenibili e della cultura dell’efficienza energetica;
- sviluppare e implementare modelli efficaci per la promozione della mobilità sostenibile, favorendo l’uso di trasporti a basso impatto ambientale e riducendo i consumi energetici attraverso politiche e infrastrutture innovative;
- applicare le procedure di autorizzazione per gli impianti che sfruttano fonti rinnovabili e promuovere le comunità dell’energia rinnovabile (CER);

c) governare la sostenibilità.

In questo specifico ambito si devono ricomprendere competenze specialistiche in materia di sostenibilità ambientale, analisi dei dati, gestione del territorio e progettazione strategica. Rientra in quest'area la conoscenza degli strumenti per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità.

La formazione si rivolgerà agli specifici ambiti di interesse comunale, in relazione agli obiettivi di sostenibilità ambientale, mobilità e risparmio energetico.

8.5 Area Manageriale direttiva (Competenze di Leadership)

Anche la recente Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 avente per oggetto: “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti” evidenzia l'esigenza di realizzare uno specifico programma di formazione rivolto ai Dirigenti 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 Dirigenti di Settore dovranno possedere, oltre alle competenze giuridico-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 Dirigenti 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.

I percorsi di formazione si ispireranno a rafforzare le competenze di leadership in materia di transizione amministrativa, digitale ed ecologica per come sopra descritte.

8.6 Area socio-organizzativa

Il cambiamento organizzativo in atto impegna l'Amministrazione in una continua revisione dei ruoli al fine di adeguarli 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 in 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 proporsi ed accettare i ruoli compatibili con esso, alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.

Possibili corsi di formazione da attuare: L'armonia delle relazioni tra colleghi e cittadini, Sistemi di collaborazione pubblico-privata per la gestione di iniziative e servizi, Il Terzo Settore e il Sistema delle Convenzioni, il disability manager, accessibilità digitale e inclusione.

8.7 Area obbligatoria

Quest'area comprende tematiche legate a materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge come per esempio etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, sicurezza sul lavoro, trasparenza ed integrità, ecc.

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

Per quanto riguarda la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, i corsi sono rivolti al personale in servizio presso le diverse sedi comunali e sono svolti a cura del Settore Servizi Manutentivi all'interno dell'appalto per i servizi di sicurezza sui luoghi di lavoro (RSPP, Medico competente e attività di formazione). Tenuto conto che la normativa vigente prevede, per ciascuna tipologia di corso in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, i contenuti, la durata e la cadenza del loro aggiornamento, il settore titolare dell'appalto, per il tramite del RUP, programma le iniziative formative, informative e di aggiornamento rivolte ai soggetti interessati.

8.8 Area specialistica

Allo scopo di assicurare una razionale distribuzione delle risorse destinate alla formazione specialistica di settore e/o individuale e di contemperare le esigenze di formazione individuale con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione, si concorda che le richieste di formazione vengano formulate dal Dirigente di Settore di appartenenza dei dipendenti interessati con

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

In linea con la deliberazione della Giunta Regionale n. 691 del 29/11/2023 che ha approvato il regolamento per l'attuazione del sistema formativo del personale dei servizi di Polizia Locale, sarà garantita l'adesione e la partecipazione del personale del Settore Vigilanza e Sicurezza ai percorsi formativi che si articolano in:

- a) Percorsi di formazione in ingresso di cui:
 - percorsi base per gli agenti
 - percorsi di qualificazione per gli ufficiali
- a) Formazione continua rivolta al personale di polizia locale che abbia già assolto agli obblighi formativi in ingresso

Inoltre viene garantita la partecipazione di carattere specialistico degli Avvocati del Settore Advocatura ai corsi on-line di UNI.Riz, accreditati dal CNF, per l'assolvimento dell'obbligo formativo mediante il conseguimento di minimo quindici crediti formativi; ed abbonamento al portale Juranews – quotidiano di informazione giuridica della Juranet.

Salvo quanto sopra relativamente al Settore Advocatura, ai fini del raggiungimento degli obiettivi formativi, verranno considerati anche i corsi di formazione specialistica seguiti da dipendenti iscritti in specifici albi (es. Assistenti sociali).

Attenzione, infine, sarà data alla formazione specialistica sul Codice degli Appalti con particolare attenzione a corsi sui metodi e gli strumenti di gestione informativa digitale delle costruzioni (BIM), stante l'indicazione da parte dell'Amministrazione volta a conseguire le Qualificazioni come Stazione Appaltante Comunale per la fase dell'esecuzione di lavori, servizi e forniture.

9. Gli obiettivi

L'Ente si prefigge:

OBIETTIVO N. 1

Migliorare il livello di formazione professionale generale del personale azionandone la leva all'interno del gruppo.

Le azioni operative per il raggiungimento di questo primo obiettivo sono:

- a) riabituarne i dipendenti alla formazione inculcando loro il convincimento della necessità di questo strumento, attraverso attività preparatorie consistenti in tavole rotonde e nell'ambito del CUG peraltro non solo obbligatorio, ma anche “funzionante”;
- b) esplicitare e rendere chiara la necessità di un determinato percorso formativo di base.

OBIETTIVO N. 2

Completare la modifica dell'assetto organizzativo complessivo dell'Amministrazione attraverso intensa attività formativa tesa al necessario cambiamento culturale finalizzato alla semplificazione dei processi lavorativi.

Le azioni operative per il raggiungimento di questo secondo obiettivo sono:

Scelta di percorsi formativi che evidenzino la necessità e doverosità di nuove e buone prassi con una attenta rilettura delle responsabilità e l'avvio alla cultura del risultato. Attenzione all'immagine dell'amministrazione e al danno da mala gestio.

OBIETTIVO N. 3.

Diffondere sempre più capillarmente la cultura dell'etica e della legalità al fine di rendere effettivi ed attuati i piani Anticorruzione e trasparenza creando una base omogenea minima di conoscenza, che rappresenti anche l'indispensabile presupposto per programmare la rotazione del personale.

Le azioni operative per il raggiungimento di questo terzo obiettivo sono:

- a) scelta di percorsi formativi che consentano di comprendere l'importanza dell'etica e della legalità nella visione collettiva ed il loro valore anche educativo nei confronti dell'utente che deve riconquistare la fiducia di potersi rivolgere alla propria amministrazione come ad un ambiente "sterile" e che diventi punto di orgoglio rispetto alle altre amministrazioni, ingenerare, quindi una "gara" anche fra cittadini che non solo hanno diritto alla legalità ed all'etica, ma vi concorrono;
- b) scelta di percorsi formativi che consentano di comprendere il meccanismo delle azioni di responsabilità a tutti i livelli, disciplinare, civile, penale ecc. comprendendone la gravità e comprendendo che potendo, a volte, questa responsabilità discendere non dal proprio comportamento ma azioni compiute nel contesto, pretenda legalità e segnali i comportamenti distorti sapendo di avere adeguata tutela.
- c) Sulla scorta delle considerazioni sopra esposte, si propone l'articolazione del piano della formazione anticorruzione in modo tale che preveda più tipologie di corsi che tengano conto sia dell'aspetto contenutistico che dell'aspetto organizzativo ed economico ovvero:
 1. accesso ai corsi di formazione inseriti nel programma triennale della SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) e degli istituti di formazione che compongono il sistema unico di formazione mediante la richiesta di stipula di apposita convenzione;

2. accesso ai corsi risultanti dall'offerta di mercato privilegiando quelli offerti anche in videoconferenza, per allargare il più possibile il numero di partecipanti unitamente ad un notevole risparmio di spesa;
3. organizzazione corsi interni con ausilio di professionalità interne ed esterne anche di altri enti o esperti delle materie d'interesse;
4. accesso a tutta la formazione che gratuitamente viene offerta dagli Enti con i quali il Comune è associato ovvero intende associarsi, ovvero con piattaforme gratuite; (Anutel, Anusca, Aysel, Asmel, Syllabus, Minerva Formula Più EDK ecc.);
5. Rassegne stampa e circolari con cadenza settimanale (EntiOnline).

In ossequio allo spirito del piano anticorruzione e della relativa normativa, si provvederà, inoltre, ove necessario, a soddisfare la richiesta formativa anche attraverso la scelta dei più idonei enti di formazione o docenti, che assicurino metodologie funzionali al perseguimento degli obiettivi indicati nel presente piano, ove non sia possibile provvedere con l'utilizzo di docenti interni.

10. Risultati attesi

Il piano formativo mira ad ottenere i seguenti risultati:

- a. consentire a ciascun soggetto formato di cogliere gli aspetti salienti della riforma operata dalla legge 190/2012 e di ampliare e approfondire la conoscenza delle leggi che regolamentano i comportamenti del personale della pubblica amministrazione, dell'etica, della legalità, e dei reati contro la P.A.;
- b. fare sì che ciascun soggetto formato sia in grado di identificare le situazioni a rischio corruzione e, coerentemente con le disposizioni contenute nel Piano, sia in grado anche di prevenire il verificarsi dei fenomeni corruttivi.
- c. Garantire un costante aggiornamento dei dipendenti in linea con le evoluzioni normative al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti all'utenza.
- d. Valorizzare i dipendenti e produrre valore pubblico.

I Risultati attesi saranno valutati sotto l'aspetto del *grado di coinvolgimento* del personale, dal numero di dipendenti che prenderanno parte alla formazione.

Sotto l'*aspetto quantitativo*, con riferimento al numero di corsi realizzati rispetto a quelli preventivati.

Sotto l'aspetto della ricaduta sul generale *miglioramento dei processi* con la valutazione della Dirigenza attuata per il tramite del grado di raggiungimento degli obiettivi formativi di cui al Piano della Performance 2025 quale allegato al PIAO 2025/2027.

La qualità del piano formativo è garantita attraverso il monitoraggio costante di ciascuna attività formativa.

Il risultato atteso per il 2025 sarà dato dallo stadio di realizzazione del piano di formazione.