



COMUNE DI SIENA

DIREZIONE RISORSE UMANE

ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE

**PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE
2022-2024**

INTRODUZIONE

La formazione e l'aggiornamento del personale sono una esigenza indefettibile e basilare, che costituisce parte integrante e concreta dell'organizzazione del lavoro, come uno dei fattori determinati per assicurare il buon andamento, l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa.

La formazione riveste un ruolo importante, oltre che per l'acquisizione di nuove competenze ed il mantenimento di quelle esistenti, anche come fattore di crescita e innovazione dell'amministrazione.

In tale prospettiva, l'obiettivo principale della formazione viene ad essere quello della valorizzazione delle risorse umane, facendo leva non solo sulle conoscenze e competenze di tipo tecnico-professionale e relazionale, ma anche come stimolo alla motivazione, essenziale per il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento dei servizi, con positive ricadute sul benessere organizzativo.

Le indicazioni normative e contrattuali in materia di personale pubblico evidenziano peraltro l'obbligatorietà della formazione continua di tutto il personale.

Particolare importanza riveste l'attività formativa in materia di anticorruzione e trasparenza, in quanto rientra tra le misure obbligatorie da attuare, rappresentando uno dei più rilevanti strumenti gestionali per arginare il rischio di fenomeni corruttivi, intesi nell'accezione più ampia data dalla l. n. 190/2012 e quindi non confinata puramente all'ambito penalistico.

Il Piano della Formazione del personale è il documento programmatico che, tenuto conto dei fabbisogni e degli obiettivi formativi, individua gli interventi formativi da realizzare nel corso dell'anno. Attraverso la predisposizione del piano formativo si intende, essenzialmente, aggiornare le capacità e le competenze esistenti adeguandole a quelle necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente per favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici.

L'amministrazione comunale con Delibera di Giunta del 24/06/2021 n° 252 ha stabilito gli indirizzi per la definizione del Piano triennale definendo che lo stesso dovrà tenere conto:

1. degli orientamenti dettati dal Governo centrale;
2. degli obiettivi strategici dell'amministrazione comunale definiti del Documento Unico di Programmazione (DUP);
3. delle esigenze formative di ordine giuridico-amministrativo e tecnico-manageriali rilevate all'interno delle varie Direzioni;

Il Piano della formazione viene predisposto, alla luce delle sopra indicate linee di indirizzo strategico e sulla base di quanto scaturito dall'attività di rilevazione dei fabbisogni formativi, per rispondere in modo efficace ai bisogni di conoscenza e competenza del personale dipendente, condotta attraverso la somministrazione a tutti i Dirigenti e i Responsabili di Posizione Organizzativa, considerati nell'attuale organizzazione dell'Ente gli accentratori dei vari bisogni formativo a livello di singolo servizio in cui è strutturata l'organizzazione dell'Ente, di apposito questionario di rilevazione on line, strutturato per n. 9 aree tematiche.

I questionari così compilati sono stati raccolti dal Servizio Personale e Formazione e i dati

relativi alla rilevazione sono stati aggregati e sono consultabili nel Report allegato (**Allegato 1.A**).

L'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus COVID-19 ha comportato la sospensione dei corsi e le attività formative in aula e in presenza.

In questo contesto fino al termine dell'emergenza e nella fase post-emergenza le attività formative dovranno essere programmate e realizzate, ove possibile, con modalità a distanza (videoconferenza, webinar, e-learning, ecc.) o attraverso l'utilizzo di sale adeguatamente predisposte assicurando il distanziamento e rispetto delle norme igienico-sanitarie vigenti.

Di conseguenza, almeno per tutto il 2022, la formazione del personale con modalità "in house" subirà inevitabilmente rilevanti limitazioni organizzative.

L'AZIONE FORMATIVA

L'azione formativa si sviluppata dal seguente Piano prevede la realizzazione di:

- Formazione Obbligatoria;
- Formazione Specialistica trasversale;
- Formazione continua

FORMAZIONE OBBLIGATORIA

Questa sezione comprende tutte quelle attività di formazione che periodicamente devono essere somministrata al personale dipendente nel rispetto delle previsioni normative vigenti.

Nello specifico rientrano in questa tipologia tutte le azioni formative in materia di:

- anticorruzione e trasparenza;
- sicurezza sui luoghi di lavoro.

Inoltre, al fine di garantire un più veloce, facile ed agevole ingresso ai nuovi assunti, si è ritenuto opportuno definire un pacchetto di iniziative formative specifiche riguardante:

- L'organizzazione dell'Ente (Statuto e principali regolamenti);
- Codice di comportamento e codice disciplinare;
- Nozioni sui principali programmi gestionali in uso presso il Comune di Siena (protocollo informatico, gestione atti);
- formazione specifica sulla costruzione dei principali atti amministrativi.

Infine, nel rispetto di quanto stabilito nel Piano triennale delle Azioni positive, sono state inserite specifiche attività formative in materia di pari opportunità.

Anche lo sviluppo del Lavoro Agile richiede interventi di formazione specifica rivolti dapprima ai Dirigenti e ai responsabili di Posizione Organizzativa per poi terminare con la formazione di tutto il personale che ricorre a tale modalità lavorativa.

Pertanto nell'arco del triennio verranno portate avanti le seguenti azioni formative:

- *“Lavorare per obiettivi e risultati”*;
- *“Consigli per lavorare da remoto”*;

- *“Principi e approcci dello smartworking”*;
- *“Falsi miti e difficoltà reali dello Smartworking”*;
- *“Smartworking ed evoluzione dei modelli di leadership”* (dirigenti/PO);
- *“Le dinamiche all’interno delle organizzazioni orientate ai risultati”* (dirigenti/PO).

FORMAZIONE SPECIFICA TRASVERSALE

Preso atto che la valorizzazione e la riqualificazione delle risorse umane è elemento centrale per la realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, PNRR, nel quale la Missione 1C1 “DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA” definisce nell’ambito di intervento 2 “INNOVAZIONE DELLA PA” un forte investimento nel capitale umano destinando una parte delle risorse del Recovery plan allo sviluppo delle competenze e della capacità amministrativa dei dipendenti pubblici, il nucleo principale del Piano è rappresentato da interventi formativi di carattere trasversale, seppure intrinsecamente specialistico, che interessano e coinvolgono dipendenti appartenenti a diverse direzioni/servizi dell’Ente con l’obiettivo specifico di innovare ed efficientare l’azione amministrativa con azioni formative mirate allo sviluppo di nuove competenze e all’approccio al lavoro per processi.

Una parte importante dell’azione formativa sarà legata allo sviluppo delle competenze digitali da parte del personale amministrativo. Tale processo formativo, avviato nel 2021 con la realizzazione dell’iniziativa formativa “LA TRANSIZIONE DIGITALE: UN INTERVENTO ANTICIPATORE DEL PIANO DI RIPRESA E RESILIENZA”, organizzato con la collaborazione del Centro Studi Enti Locali, ha definito e sviluppato un percorso formativo, rivolto a tutto il personale dipendente, calibrato in base alla tipologia di ruolo ricoperto da ciascun partecipante. Il corso è stato strutturato prevedendo due diversi percorsi formativi, uno rivolto ai dirigenti e alle Posizioni Organizzative e l’altro a tutto il resto del personale per un totale di 20 H per il gruppo dei Dirigenti e delle Posizioni organizzative e 12 per tutto il resto del personale

Nel 2022 il processo teso a migliorare le competenze digitali del personale pubblico, sarà interessato dal progetto **Syllabus** promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica che vedrà coinvolti tutti i dipendenti inquadrati nei profili di Collaboratore Amministrativo (B/3) ed Istruttore Amministrativo (C1) che, attraverso la piattaforma per l’assessment e la formazione, potranno sostenere un test a risposta chiusa che si adatta in funzione delle risposte fornite alle domande relative alle singole competenze digitali e visualizzare il livello di padronanza raggiunto (base, intermedio o avanzato) per ciascuna di esse. Al termine dell’assessment, al dipendente verranno, inoltre, suggeriti i moduli formativi più appropriati per colmare le lacune rilevate e aumentare il proprio livello di padronanza. Il DFP aggiornerà periodicamente il catalogo di moduli formativi erogati in modalità e-learning a cui i dipendenti potranno accedere.

Oltre alle tematiche di interesse generale definite nel rispetto degli indirizzi dell’amministrazione comunale, la formazione specialistica, comprenderà anche le iniziative volte al costante aggiornamento delle competenze trasversali e sulle materie di più estesa applicazione intersettoriale

1. I fabbisogni formativi in tali ambiti sono stati individuati, in seguito all’analisi dei fabbisogni formativi svolta dal servizio competente rivolta a tutti i Dirigenti e ai Responsabili di Posizione Organizzativa dei vari servizi comunali, che, a seguito della somministrazione di un questionario di analisi dei fabbisogni formativi ha evidenziato

alcune Aree tematiche che riportiamo allegate al presente piano (**Allegato 1.B**).

FORMAZIONE CONTINUA

La formazione continua riguarda azioni formative di aggiornamento e approfondimento mirate al conseguimento di livelli di accrescimento professionale specifico sulle materie proprie delle diverse aree d'intervento del Comune. Nel corso dell'anno saranno possibili, compatibilmente con le risorse disponibili, ulteriori interventi settoriali di aggiornamento a domanda, qualora ne emerga la necessità, in relazione a particolari novità normative, tecniche, interpretative o applicative afferenti a determinate materie.

METODOLOGIE FORMATIVE ATTUATE

L'erogazione dei singoli corsi verrà effettuata con l'obiettivo di offrire gradualmente a tutti i dipendenti eque opportunità di partecipazione alle iniziative formative, dando adeguata informazione e comunicazione relativamente ai vari corsi programmati.

I corsi saranno ritenuti validi e verrà rilasciato l'attestato di partecipazione solo se:

- la frequenza sarà pari almeno al 70% del monte ore previsto (tranne per quei corsi la cui normativa preveda un'obbligatorietà di frequenza diversa);
- sarà superata positivamente la prova finale, se prevista.

La partecipazione a un'iniziativa formativa implica un impegno di frequenza nell'orario stabilito dal programma. La mancata partecipazione per motivi di servizio o malattia (da attestarsi per iscritto da parte del Dirigente) comporterà l'inserimento (sempre che sia possibile) del dipendente in una successiva sessione o edizione del corso.

Il dipendente che richiede di partecipare ad un corso non può, in linea di massima, recedere dalla propria decisione se non per seri e fondati motivi che il Dirigente deve confermare, autorizzando la rinuncia.

Per ogni corso di formazione realizzato, si procederà al monitoraggio in itinere ed ex post e laddove previsto alla valutazione dell'apprendimento.

Nella definizione delle modalità di svolgimento della formazione, pur prediligendo la formazione "in presenza", nel contesto connesso all'emergenza sanitaria da COVID-19 le attività formative verranno programmate e realizzate, di norma, con il sistema della didattica a distanza e, pertanto, la formazione "in house", conseguentemente, non potrà essere adottata come modalità organizzativa principale.

La formazione in presenza sarà possibile solo in situazioni particolari per gruppi ristretti di dipendenti e comunque nel rispetto delle prescrizioni e misure di prevenzione del virus COVID-19.

Nei casi in cui si necessiti di un aggiornamento mirato e specialistico riguardante un numero ristretto di dipendenti si farà ricorso all'offerta a catalogo e alla formazione a distanza anche in modalità webinar.

Altra modalità operativa che potrebbe essere utilizzata soprattutto per il pacchetto formativo stabilito per i neo assunti è la modalità *e-learning* che permette di uniformare il "ritmo" delle lezioni alla propria velocità di apprendimento, la possibilità di visionare le lezioni più volte se necessario e la possibilità di personalizzare la struttura dei contenuti e del tempo da

dedicargli.

Questa modalità, combinata in maniera bilanciata con percorsi live, offrirà la possibilità di bilanciare l'esperienza formativa dei nuovi assunti sfruttando la rapidità nel reperire le informazioni che l'ente metterà a disposizione del personale, attraverso il Portale del dipendente, caricando il materiale formativo disponibile.

L'individuazione dei soggetti esterni cui affidare gli interventi formativi avverrà utilizzando strumenti idonei a selezionare i soggetti più qualificati in relazione alle materie da trattare e, comunque, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di affidamento di incarichi e/o di servizi e attraverso convenzioni con altri Enti.

In casi specifici ci si avvarrà, laddove possibile, delle competenze interne all'Amministrazione.

Infine la condivisione con i colleghi delle conoscenze acquisite nel corso dei percorsi formativi frequentati resta buona pratica che ogni dirigente deve sollecitare e che sarà essa stessa oggetto di valutazione al fine della valutazione della performance individuale ed organizzativa.

MONITORAGGIO E VERIFICA DELL'EFFICACIA DELLA FORMAZIONE

Nella logica di presidiare l'intero processo di apprendimento dell'Ente, si stabilisce di prevedere sistemi di valutazione dell'efficacia degli interventi di formazione. Impostare un sistema di misurazione dell'attività formativa serve a:

- far crescere le competenze delle persone coinvolte nel processo;
- diffondere e condividere un metodo di lavoro;
- rinforzare il legame con l'intera struttura organizzativa;
- stabilire lo scambio continuo di informazioni tra tutte le direzioni e tra i diversi servizi;
- migliorare l'intero processo formativo;
- evolvere la cultura dell'Apprendimento continuo nell'Ente.

Il monitoraggio e la verifica dell'attività formativa verrà effettuata utilizzando diversi strumenti che, con modalità diversificate, consentiranno di verificare l'efficacia della formazione su differenti piani.

Nello specifico, al termine di ciascun corso, al partecipante potrà essere chiesto di compilare un questionario, contenente indicazioni e informazioni quali, in via esemplificativa:

- gli aspetti dell'attività di ufficio rispetto ai quali potrà trovare applicazione quanto appreso attraverso il corso;
- il grado di utilità riscontrato;
- il giudizio sull'organizzazione del corso e sul formatore

Inoltre, in base alla tipologia di corso effettuato potranno essere valutati sistemi di misurazione mirati alla verifica del raggiungimento degli obiettivi definiti per ciascuna azione formativa anche con la collaborazione dei Dirigenti di ciascuna area interessata ai percorsi formativi definiti che tengano conto del miglioramento dei processi propri di ciascuna

struttura.

Il Servizio responsabile della gestione della formazione cura la rendicontazione delle attività formative, le giornate e le ore di effettiva partecipazione e il rilascio degli attestati di partecipazione.

I relativi dati sono caricati nel programma informatico di gestione del personale e archiviati nel fascicolo personale della formazione che consente di documentare il percorso formativo di ogni dipendente.

Al termine di questo Piano si trova la Tabella che riassume tutti gli Interventi formativi previsti nel triennio di riferimento 2022-2024 divisi per Aree tematiche (**Allegato 1.B**).

L'**Allegato 1.C** rappresenta invece un fac simile di scheda, da compilare ogni volta che verrà definita un'azione formativa.

ANALISI DEI DATI DEL QUESTIONARIO SUI FABBISOGNI FORMATIVI

Il questionario è stato realizzato con la finalità di effettuare una ricognizione del fabbisogno formativo all'interno dell'Ente propedeutica alla redazione del Piano di Formazione 2022-23.

A tale scopo sono state individuate 8 aree tematiche e il questionario è stato somministrato ai Dirigenti e alle Posizioni Organizzative del Comune di Siena, per un totale di 47 dipendenti.

Hanno risposto 35 persone di cui 3 Dirigenti e 32 Posizioni Organizzative.

I risultati emersi sono i seguenti:

Di seguito riportiamo in ordine di preferenza le aree tematiche indicate come di maggiore necessità formativa:

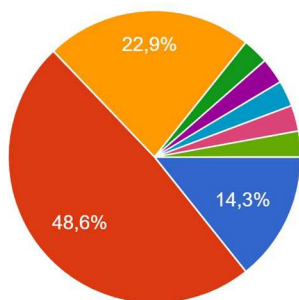
1.AREA TECNICA SPECIALISTICA

Nella tabella sotto riportata le materie di interesse indicate :

LAVORI PUBBLICI -Project Financing -Normativa sulle costruzioni, coordinamento della sicurezza -contabilità lavori e redazione progetti
URBANISTICA ED EDILIZIA -Normativa gestione del territorio -Normativa Aree Peep
DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI -transizione digitale -corsi specifici per le varie funzioni (gestione dati, accessibilità, fonti aperte, sicurezza, IA, agenda digitale, ecc)
COMUNICAZIONE -Informazione tramite social -Comunicazione degli eventi
PUBBLICO IMPIEGO -Diritto del lavo pubblico impiego -Sistema pensionistico e previdenziale-asperti contributivi e fiscali -Previdenza obbligatoria e complementare -La gestione dei dati dei dipendenti in relazione alla tutela della privacy
CONTRATTI E APPALTI -Conoscenza e utilizzo del MEPA
BANDI MINISTERIALI
CORSO DI LINGUA INGLESE
FORMAZIONE SPECIFICA DI SETTORE

2.AREA INFORMATICA E TELEMATICA

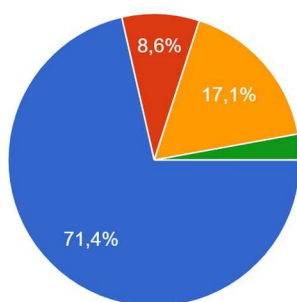
48,6% software d'ufficio



- gestione operativa postazioni di lavoro;
- software d'ufficio;
- gestione testi, fogli di lavoro, posta elettronica, browser...
- software specifici e grafica
- evoluzione nel tempo degli strumenti di comunicazione (social media ecc.)
- Corsi specifici per le varie funzioni (ge...
- Corsi per sistemisti
- La documentazione digitale delle espe...

3.AREA ECONOMICO FINANZIARIA

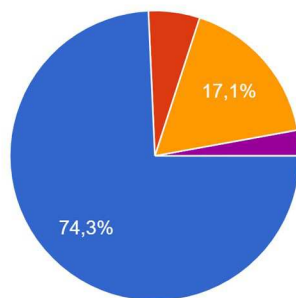
71,4% Normativa Fiscale e contabilità pubblica



- normativa fiscale e contabilità pubblica;
- metodi e tecniche per la ricerca di risorse finanziarie;
- rendicontazione progetti;
- bilancio

4.AREA GIURIDICO NORMATIVA GENERALE

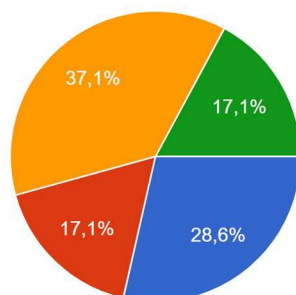
74,3% aggiornamenti normativi di settore



- aggiornamenti normativi di settore;
- procedimento amministrativo;
- tecniche normative e costruzione di un atto amministrativo;
- disciplina del rapporto di lavoro nel pubblico impiego;
- Affidamenti diretti e accordi quadro: disciplina acquisizione beni e servizi

5.AREA MANAGERIALE E DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

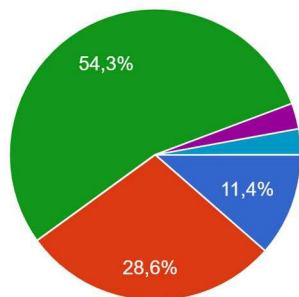
37,1% project management



- processi organizzativi (strumenti);
- metodologie e strumenti di gestione delle risorse;
- project management;
- processi di valutazione: analisi, costi, benefici e risultati;

6. AREA INNOVAZIONE E TRASPARENZA

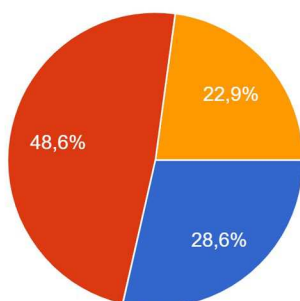
54,3% digitalizzazione PA



- documento informatico e firma digitale;
- trasparenza amministrativa;
- posta elettronica certificata;
- digitalizzazione PA
- gestione di servizi on line sia pubblici che commerciali
- Impostazione e utilizzo di moduli informatici per gli usi scolastici (autorizzazioni, liberatorie, deleghe, ecc.)

7. AREA COMUNICAZIONE

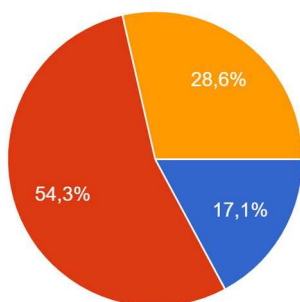
48,6% strumenti e metodi per favorire la comunicazione con l'utenza esterna e interna



- indagine di soddisfazione dell'utenza;
- strumenti e metodi per favorire la comunicazione con l'utenza esterna e interna;
- attività di promozione e di immagine;

8. AREA CONTROLLO DI GESTIONE

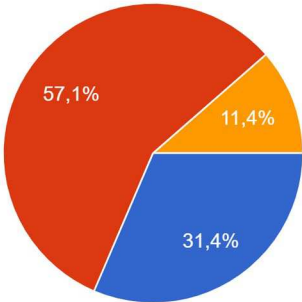
54,3% sistema di definizione monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi



- sistema di funzionamento dei controlli interni;
- sistema di definizione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi;
- definizione processi di pianificazione;

9.AREA INTERNAZIONALE: PROGETTI E FINANZIAMENTI DI AMBITO COMUNITARIO

57,1% ricerca e utilizzo dei fondi nazionali e comunitari



- strumenti normativi e di indirizzo;
- ricerca e utilizzo dei fondi nazionali e comunitari;
- rendicontazione progetti comunitari;

TABELLA : INTERVENTI FORMATIVI PREVISTI NEL TRIENNIO

AREE TEMATICHE	CORSO
AREA TECNICO SPECIALISTICA	LAVORI PUBBLICI <i>-Project Financing</i> <i>-Normativa sulle costruzioni, coordinamento della sicurezza</i> <i>-Contabilità lavori e redazione progetti</i>
	URBANISTICA ED EDILIZIA <i>-Normativa gestione del territorio</i> <i>-Normativa Aree Peep</i>
	DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI <i>-transizione digitale</i> <i>-corsi specifici per le varie funzioni (gestione dati, accessibilità, fonti aperte, sicurezza, IA, agenda digitale, ecc)</i>
	COMUNICAZIONE <i>-Informazione tramite social</i> <i>-Comunicazione degli eventi</i>
	PUBBLICO IMPIEGO <i>-Diritto del lavo pubblico impiego</i> <i>-Sistema pensionistico e previdenziale-aspetti contributivi e fiscali</i> <i>-Previdenza obbligatoria e complementare</i> <i>-La gestione dei dati dei dipendenti in relazione alla tutela della privacy</i>
	CONTRATTI E APPALTI <i>-Conoscenza e utilizzo del MEPA</i>
	BANDI MINISTERIALI
	CORSO DI LINGUA INGLESE
	FORMAZIONE SPECIFICA DI SETTORE
	AREA INFORMATICA E TELEMATICA
AREA ECONOMICO FINANZIARIA	<i>Formazione Sulla Normativa Fiscale E Contabilita' Pubblica</i>
AREA GIURIDICO NORMATIVA GENERALE	<i>Formazione Sugli Aggiornamenti Normativi Di Settore</i>
	<i>Disciplina Del Rapporto Di Lavoro Nel Pubblico Impiego</i>
AREA MANAGERIALE E DI	<i>Formazione In Merito Al Project</i>

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	<i>Management</i>
AREA INNOVAZIONE E TRASPARENZA	<i>Formazione Sulla Transizione Digitale Sull'archiviazione E Sulla Digitalizzazione Dei Processi E Procedimenti</i>
AREA COMUNICAZIONE	<i>Strumenti E Metodi Per Favorire La Comunicazione Esterna E Interna</i>
	<i>Indagine Di Soddisfazione Dell'utenza</i>
AREA CONTROLLO DI GESTIONE	<i>Formazione Sul Sistema Di Definizione E Monitoraggio E Rendicontazione Degli Obiettivi</i>
AREA INTERNAZIONALE: PROGETTI E FINANZIAMENTI DI AMBITO COMUNITARIO	<i>Ricerca E Utilizzo Dei Fondi Nazionali E Comunitari E Rendicontazione Dei Progetti</i>
AREA LAVORO AGILE	<i>Lavorare Per Obiettivi E Risultati</i>
	<i>Consigli Per Lavorare Da Remoto</i>
	<i>Principi E Approcci Dello Smartworking</i>
	<i>Falsi Miti E Difficoltà Reali Dello Smartworking</i>
	<i>Smartworking Ed Evoluzione Dei Modelli Di Leadership (Dirigenti/Po)</i>
	<i>Le Dinamiche All'interno Delle Organizzazioni Orientate Ai Risultati (Dirigenti/Po)</i>
AREA PARI OPPORTUNITA'	<i>Pnrr: Applicazione Dei Principi Di Pari Opportunità Alle Gare Degli Enti Locali</i>
	<i>Formazione Sulla Sicurezza In Ottica Di Genere (Da Articolare In Due Step: 1° Fase Destinata Ai Componenti Cug, Uff. Supporto Cug, Personale Sicurezza Sul Lavoro, Personale Delle Risorse Umane; 2° Fase Destinata A Tutti I Dipendenti E Inserita Con Apposito Modulo Nei Corsi Di Formazione Sulla Sicurezza Sui Luoghi Di Lavoro;</i>
FORMAZIONE OBBLIGATORIA	<i>Sicurezza sui Luoghi di Lavoro: - Formazione dei lavoratori</i>

	<i>-Formazione dei preposti -Formazione degli RLS -Formazione dei Dirigenti</i>
	<i>Formazione addetti alle squadre di emergenza antincendio</i>
	<i>Formazione addetti alle squadre di emergenza 1° soccorso</i>
	<i>Anticorruzione e Trasparenza</i>
SYLLABUS	<i>Corsi selezionati ad hoc sulla base dei gap formativi rilevati in fase di assessment</i>

ALLEGATO 1.C: SCHEDA AZIONE FORMATIVA

AZIONE FORMATIVA Titolo _____
--

Obiettivi dell'azione formativa	
Competenze attese	
Area Formativa	
Destinatari	
Metodologie da adottare	
Formatore	