



Città di Legnano

# ***PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE***

## ***2022-2024***

**Il piano della formazione è parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).**

## **INDICE**

Principi generali	pag. 3
Normativa di riferimento	pag. 4
Finalità (obiettivi) del piano	pag. 6
I soggetti coinvolti nel processo	pag. 7
Destinatari della formazione	pag. 9
Le risorse finanziarie	pag. 10
Modalità di erogazione dell'attività formativa	pag. 10
Il ciclo del Processo formativo	pag. 11

## PRINCIPI GENERALI

Le Pubbliche Amministrazioni, ai sensi delle vigenti disposizioni normative, sono tenute, nell'ambito della gestione del personale, a programmare l'attività formativa al fine di garantire la formazione e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e al miglioramento delle qualità di erogazione dei servizi ai cittadini.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha una rilevanza ancora più strategica, perché deve rispondere a competenze trasversali, in grado di consentire flessibilità nella gestione dei servizi e di affrontare le nuove sfide cui è chiamata la Pubblica Amministrazione. La formazione e quindi l'investimento sulle conoscenze e sulle competenze delle risorse umane è al contempo, un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti, per stimolarne la motivazione ed uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei servizi ai cittadini. In quest'ottica, la formazione è un processo complesso che assolve ad una duplice funzione: la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi organizzativi e di lavoro dell'ente.

Tali rapidi e profondi mutamenti hanno imposto alle Pubbliche Amministrazioni la necessità di individuare soluzioni permanenti per la formazione e aggiornamento del personale dipendente. È su queste basi dunque che la "formazione continua" sembra diventare sempre più un «principio organizzativo» e una precondizione operativa da programmare, realizzare, monitorare, rendicontare e pubblicare.

Il Comune di Legnano, consapevole che il raggiungimento degli obiettivi può realizzarsi concretamente solo attraverso il pieno coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione e ritenendo le risorse umane un elemento importantissimo della propria organizzazione da valorizzare e al quale prestare particolare attenzione, ha assunto la *"formazione quale leva strategica per l'evoluzione e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative"* (Art. 49-bis del CCNL del 21.5.2018).

Ne consegue che i dipendenti costituiscono una risorsa per l'Ente Locale e, in quanto tali, essi devono essere considerati i protagonisti principali del processo di cambiamento amministrativo.

In questa logica la formazione del personale nel Comune di Legnano rappresenta uno strumento di fondamentale importanza per il raggiungimento degli obiettivi di performance che l'Amministrazione intende perseguire, come definiti nei documenti di programmazione approvati

dalla stessa (Bilancio di previsione, Documento Unico di Programmazione, Piano Esecutivo di Gestione e Piano delle Performance ecc.)

I soggetti responsabili della programmazione e dello sviluppo delle attività di formazione vengono identificati nei Dirigenti che, declinando gli obiettivi strategici in operativi, sono chiamati a valutare se vi sia o meno distanza tra le competenze necessarie al loro raggiungimento e quelle direttamente coordinate identificando, in definitiva, l'eventuale necessità di intervenire con percorsi di formazione diretti al proprio personale.

Questi attori del processo formativo, inoltre, ben conoscendo le competenze professionali del personale afferente alle proprie strutture, l'ambiente ed il clima lavorativo, nonché i flussi di lavoro in cui esso è coinvolto, possono fornire informazioni che si rivelano preziose nella progettazione degli interventi, suggerendo accanto alle necessità formative/informative anche le modalità di erogazione e di trasferimento delle conoscenze più idonee rispetto ai fattori su menzionati.

L'Ufficio Formazione, che ha il compito di supportare tale processo, si coordinerà, pertanto, con i vertici dell'Ente per individuare interventi di interesse strategico e collaborerà stabilmente con le strutture di supporto alla misurazione e valutazione della performance organizzativa. Si coordinerà altresì con il Segretario Generale e le direzioni di settore per l'erogazione della formazione obbligatoria per legge.

## **NORMATIVA DI RIFERIMENTO**

La programmazione e la gestione delle attività formative devono tenere conto delle numerose disposizioni normative che, nel corso degli anni, sono state emanate per promuovere la predisposizione di Piani formativi a esercizio dello sviluppo delle risorse umane.

**Si richiamano in particolare:**

- **Direttiva del 13 dicembre 2001** del Ministro per la Funzione Pubblica sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni.
- **D.Lgs n. 165 del 30 marzo 2001** e successive modificazioni, recante *“Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze da amministrazioni pubbliche”*;
- **Legge 16 gennaio 2003, n. 3**, recante *“Disposizioni ordinamentali in materia di pubblica amministrazione”*;
- **D.Lgs 7 marzo 2005, n. 82**, recante *“Codice dell'amministrazione digitale”*;

- **D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150**, recante *“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”*;
- **D.L. 31 maggio 2010, n. 78**, recante *“Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”*, convertito in Legge n.122 del 30 luglio 2010;
- **Direttiva Funzione Pubblica n. 10 del 30/07/2010 e successiva del 13/12/2011**, in materia di formazione delle Amministrazioni Pubbliche.
- **Legge 6 novembre 2012, n.190**, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”*;
- **D.P.R. 70/2013 Art. 8** Regolamento recante *“riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione, a norma dell'articolo 11 del decreto legge 6 luglio 2012, n.95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”*;
- **D.Lgs 26 agosto 2016, n. 179**, recante *“Modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*;
- **D.L 24 aprile 2017 n.50** recante *“Disposizioni urgenti in materia finanziaria, iniziative a favore degli enti territoriali, ulteriori interventi per le zone colpite da eventi sismici e misure per lo sviluppo”*, convertito con modificazioni dalla L. 21 giugno 2017, n. 96
- **D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74**, recante *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”*.
- **D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 75**, recante *“Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), i), m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*.
- **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni Locali – triennio 2016/2018 – Titolo IV Capo VI “Formazione del personale”**;
- **Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del personale con qualifica dirigenziale**;
- **D.L. 26/10/2019 n. 124 art. 57**, *“Disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili”*, convertito con modificazioni nella Legge 19/12/2019 n.157.

## **FINALITA' (OBIETTIVI) DEL PIANO**

La profonda riforma della pubblica Amministrazione ha posto l'esigenza di passare da un sistema Formativo che fosse una somma di corsi, che incidono principalmente sulle risorse finanziarie ad un sistema d'interventi coordinati ed organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale da un punto che incidano sui contesti organizzativi e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance posti dall'Ente.

Il servizio formazione del Comune di Legnano 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 risorsa 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;
- adeguatezza: i corsi di formazione devono essere progettati sulla base delle esigenze formative proprie rispetto alle professionalità dei dipendenti ed agli obiettivi di performance 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.

Obiettivo ultimo e strategico del servizio formazione del Comune di Legnano, 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.

## **I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO**

### **➤ L'Ufficio Formazione**

Istituito presso il "Settore Staff", di diretta responsabilità del Segretario Generale, progetta organizza e gestisce le attività formative rivolte ai dipendenti ed alla Dirigenza, nello specifico:

- riceve le segnalazioni dei fabbisogni formativi dei vari settori rilevati dai dirigenti;
- predispone e gestisce il Piano di Formazione dell'Ente;
- valuta, dà seguito e monitora le richieste del personale interessato a partecipare a corsi di formazione di natura settoriale;
- progetta interventi formativi di natura trasversale o comuni a più settori;
- gestisce in termini amministrativi e organizzativi i corsi finanziati con fondi regionali, ministeriali o comunitari;
- gestisce in termini amministrativi e organizzativi gli interventi formativi previsti da normative specifiche;
- tiene periodicamente aggiornato il Programma dati della Formazione;
- monitora gli interventi formativi programmati dal punto di vista della partecipazione, del gradimento dei partecipanti, dell'impatto sull'attività lavorativa;
- Interviene eventualmente apportando modifiche od integrazioni al Piano di Formazione in relazione a necessità contingenti dettate dalla normativa, dall'introduzione di nuove tecnologie, da nuove assunzioni o da nuove assegnazioni settoriali di personale, determinanti nuovi fabbisogni;
- collabora con gli uffici competenti per presentare progettualità particolari su cui ottenere finanziamenti ministeriali o comunitari;

- gestisce in termini amministrativi (predisposizione di delibere, decreti, convenzioni, contratti, incarichi di docenza e altri provvedimenti) ed economici (preventivi, impegni di spesa e liquidazioni) le iniziative formative;
- gestisce il budget di competenza.

➤ **il Segretario Generale nella qualità di responsabile della prevenzione della corruzione**

Compete al Responsabile della Prevenzione della Corruzione la programmazione e attuazione della formazione obbligatoria del personale in conformità al vigente Piano della Prevenzione della Corruzione e nel rispetto delle risorse finanziarie assegnate.

➤ **Dirigenti di settore**

In questo sistema di pianificazione delle attività formative è richiesto un forte coinvolgimento della dirigenza, che nella fase autorizzatoria non può solo limitarsi ad una mera analisi del singolo corso ma deve considerare l'intero piano di sviluppo professionale della risorsa umana, rendendolo coerente con i vincoli di budget e con gli obiettivi di performance assegnati alla propria struttura organizzativa. I dirigenti, infatti, quali responsabili della gestione del proprio personale per la rilevazione dei bisogni formativi settoriali, sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli:

- rilevano i fabbisogni formativi settoriali e trasversali su richiesta dell'Ufficio Formazione per l'integrazione del Piano della formazione;
- in base alle esigenze professionali ed organizzative rilevate e secondo le rilevazioni formative nel Piano, propongono i dipendenti ai corsi di formazione trasversale;
- fanno pervenire all'Ufficio formazione le richieste di parere positivo per la partecipazione dei loro dipendenti a corsi esterni di natura specialistica.

➤ **Dipendenti**

Destinatari della formazione e del processo che prevede:

- la raccolta del gradimento rispetto ai corsi di formazione attivati;
- la valutazione delle conoscenze/competenze acquisite (da parte del Dirigente competente).

➤ **I docenti interni**

L'ufficio formazione può avvalersi di docenti interni all'amministrazione per l'erogazione dei corsi trasversali e quelli relativi all'addestramento di procedure interne.

➤ **I docenti esterni**

L'ufficio Formazione si può avvalere per l'erogazione dei corsi di docenti esterni appositamente selezionati.



Sia i docenti esterni che i docenti interni possono essere chiamati ad esprimere una valutazione complessiva sui destinatari della formazione erogata, in termini di rispetto degli orari, comportamento, attenzione, dinamiche interattive.

## **DESTINATARI DELLA FORMAZIONE**

Destinatari della formazione sono tutti i dipendenti, compreso il personale in distacco sindacale. Il personale in assegnazione temporanea presso altre Amministrazioni effettua la propria formazione nelle Amministrazioni di destinazione, salvo per le attività di formazione, individuate dall'amministrazione di appartenenza, che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente utili per le progressioni economiche. (art. 49-ter CCNL 21.5.2018)

Si tratta sia dei dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato ed in effettivo servizio presso l'amministrazione, sia i dipendenti assunti con contratto a tempo determinato, per i quali l'opportunità formativa viene erogata valutando di volta in volta, insieme ai 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, i dipendenti vengono coinvolti in un processo partecipativo che prevede i seguenti impegni:

- segnalare eventuali esigenze formative individuali sia settoriali che trasversali al Dirigente;
- comunicare eventuali impedimenti a partecipare alle iniziative cui si è iscritti;
- garantire una partecipazione effettiva ai corsi di formazione almeno nella misura dell'80% delle presenze (calcolata in ore), pena il mancato rilascio dell'attestazione di frequenza;
- firmare l'ingresso ai corsi di formazione sugli appositi moduli, l'eventuale uscita anticipata e l'uscita finale del corso sia nelle sessioni mattutine che pomeridiane;
- partecipare alle iniziative rispettando gli orari previsti;
- compilare il questionario di gradimento al termine dell'iniziativa formativa;
- segnalare eventuali criticità all'ufficio formazione, in merito ai temi o alle modalità di organizzazione delle iniziative;

Le attività di formazione organizzate dall'Amministrazione devono essere considerate come orario di lavoro e concorrono al completamento delle 36 ore settimanali.

Le ore di formazione eccedenti l'orario d'obbligo giornaliero sono considerate lavoro straordinario.

Il CCNL 21 maggio 2018 prevede che i relativi oneri siano a carico della stessa amministrazione; per tale motivo precisa che le attività sono tenute, di norma, durante l'orario ordinario di lavoro. Qualora le attività si svolgano fuori dalla sede di servizio, al personale spetta il rimborso delle spese di viaggio, ove ne sussistano i presupposti e nel rispetto dei vincoli di legge in materia.

Le ore di viaggio sono computate nel normale orario di lavoro ma non possono essere considerate lavoro straordinario.

Sono considerate lavoro straordinario solo le ore effettive di formazione svolte nella sede della trasferta ed eccedente l'orario d'obbligo giornaliero, escludendo da tale computo le ore di viaggio (fatta eccezione per gli autisti).

La frequenza è rilevata attraverso la firma del dipendente apposta sul foglio di presenza.

## **LE RISORSE FINANZIARIE**

Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale comunale, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali, come disposto dal CCNL del 21.5.2018.

Ai sensi dell'art. 113 del D.Lgs. n. 50/2016 "codice dei contratti pubblici" e del "Regolamento per gli incentivi alle funzioni tecniche per servizi, forniture e lavori" del comune di Legnano, una parte delle risorse del fondo innovazione può essere utilizzata per l'attivazione presso le amministrazioni aggiudicatrici di corsi di aggiornamento e formazione professionale di tirocini formativi e di orientamento di cui all'articolo 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196 o per lo svolgimento di dottorati di ricerca di alta qualificazione nel settore dei contratti pubblici previa sottoscrizione di apposite convenzioni con le Università e gli istituti scolastici superiori, dal personale di una centrale unica di committenza nell'espletamento di procedure di acquisizione di lavori, servizi e forniture.

## **MODALITÀ DI EROGAZIONE DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA**

I servizi formativi possono essere erogati secondo una molteplicità di metodologie didattiche:

- **Formazione in aula:**

Interventi formativi strutturati che prevedono trasferimento di conoscenze con momenti

d'interattività fra il docente e i discenti (corso di formazione e/o aggiornamento, seminario, giornata di studio ed analoghe).

- **Addestramento procedure interne**

Riguarda attività che prevedono un trasferimento di abilità tecniche tra uno o più operatori interni. Nell'addestramento sono prevalenti gli aspetti operativi rispetto a quelli formativi.

- **Formazione a distanza:**

Riguarda i processi di aggiornamento e/o formazione con metodologie didattiche strutturate e Interattive, con l'uso delle nuove tecnologie informatiche (e-learning, webinar ecc....).

- **Formazione mediante incarichi esterni:**

consiste nell'attività formativa svolta mediante la collaborazione esterna di soggetti pubblici e privati che operano nel settore della formazione professionale.

- **Formazione in collaborazione con enti pubblici del territorio:**

consiste in accordi con l'Università, Centri di Eccellenza, Scuole Pubbliche di formazione, associazioni, dando priorità agli Enti Territoriali per la realizzazione condivisa di percorsi formativi, nel rispetto della normativa vigente in materia.

- **Comunità di pratica e di apprendimento:**

consiste in un insieme di persone che si trovano ad interagire tra di loro per migliorare la propria pratica lavorativa. La comunità mira a un apprendimento continuo attraverso la consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri. Il fine della comunità è il miglioramento collettivo. Di solito, all'interno della comunità, non esiste una gerarchia esplicita, i ruoli vengono assunti in base alle competenze ed ai bisogni degli individui.

## **IL CICLO DEL PROCESSO FORMATIVO**

Il "ciclo della formazione" risulta composto da quattro fasi:

1. Rilevazione e analisi dei fabbisogni
2. Progettazione formativa
3. Erogazione dei corsi (GESTIONE)
4. Valutazione dei risultati

1. La fase di rilevazione dei fabbisogni è di cruciale importanza ai fini della corretta e puntuale programmazione delle attività formative. Essa rappresenta il momento in cui vanno fatte emergere le necessità formative del personale in relazione agli obiettivi di performance che ciascun Settore è chiamato a conseguire.

Ed è proprio in questa fase che il Dirigente Responsabile di Settore viene ad assumere un ruolo centrale. La sua funzione è quella che meglio permette di individuare le reali competenze necessarie a raggiungere gli obiettivi di performance dell'Ente e conseguentemente di suggerire le aree formative più idonee a supportare le competenze carenti o da potenziare.

Per la realizzazione di questa fase il Servizio Formazione predispone annualmente un modello per la raccolta delle necessità formative in relazione alle aree sotto individuate.

Tramite la rilevazione dei fabbisogni formativi si andrà ad intervenire in modo selettivo e puntuale sulle competenze, tramite la programmazione annuale di dettaglio, realizzando così dei percorsi formativi specifici strutturati in relazione alle esigenze organizzative e di sviluppo professionale di anno in anno individuate.

Tutte le iniziative formative, indipendentemente dalla metodologia e dalla tipologia dei destinatari, sono raccolte per aree di contenuto che individuano i corsi in relazione alle competenze da sviluppare:

Area Giuridico - Normativa	Approfondire le procedure amministrative e le problematiche giuridiche di carattere generale garantendo un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa. Fornire un quadro conoscitivo e operativo in relazione all'attività amministrativa dell'ente locale, compresa la materia dei contratti pubblici
Area Organizzazione e Personale	Fornire un quadro esaustivo sull'organizzazione anche in riferimento agli aspetti di carattere normativo, sul rapporto di lavoro e sulle metodologie di gestione delle risorse umane, sulle tematiche e gli strumenti inerenti lo sviluppo professionale e il sistema di valutazione delle prestazioni.
Area Manageriale Gestionale	Supportare lo sviluppo di capacità, qualità e competenze gestionali del management, orientandole al raggiungimento degli obiettivi specifici dell'ente. Apertura verso le novità normative, gestionali e organizzative confrontandosi con le best practice proposte all'esterno.
Area Economico - Finanziaria	Fornire al personale le conoscenze tecnico-specialistiche relative alle materie economico-finanziarie: approfondire e consolidare le metodologie di gestione delle spese e delle entrate, la normativa fiscale, la gestione dei beni patrimoniali, gestire i meccanismi

	dell'attività di budgeting e controllo di gestione. Consolidare la padronanza dei principi fondamentali e dei principali istituti al fine di un loro utilizzo sempre più corretto e puntuale.
Area Promozione della sicurezza sui luoghi di lavoro e del benessere organizzativo	Stante la normativa vigente, esiste l'obbligo (previsto dall'art. 37 del D. Lgs 81/08) a carico del datore di lavoro di sottoporre i lavoratori (intendendosi per lavoratore chiunque svolga attività per l'Ente a titolo <i>oneroso</i> oppure a titolo <i>gratuito</i> ) alle varie tipologie di formazione in tema di sicurezza che, a cura dell'Ufficio Formazione e d'intesa con gli indirizzi forniti dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dell'Ente, verrà declinata ed erogata in corso d'anno in base alle priorità individuate.
Area Informatica - Telematica	Garantire la formazione continua di base sugli applicativi di produttività individuale (pacchetto Office, posta elettronica, Internet e Intranet). Fornire lo sviluppo di competenze informatiche specialistiche in relazione alle singole attività delle strutture. sviluppo delle infrastrutture e servizi digitali.
Linguistica	Favorire lo studio delle lingue, in particolare quelle comunitarie, come parte integrante della formazione permanente, consentendo al personale d'interagire in contesti professionali nei quali è richiesto l'utilizzo di una lingua straniera.
Tecnico specialistica	Dare risposte a quelle esigenze specifiche manifestate dai vari settori in termini di competenze specialistiche da sviluppare tramite interventi mirati. Formazione e aggiornamento su normative di carattere tecnico di settore, mirati all'acquisizione e al consolidamento delle competenze necessarie per lo svolgimento delle mansioni attinenti ad attività o a profili professionali specifici.
Area Comunicazione e Informazione	Sviluppare conoscenze, tecniche e capacità relazionali legate al processo di comunicazione interpersonale, come capacità di ascoltare, attitudine al lavoro di gruppo, senso di responsabilità, capacità di gestire i conflitti, attività di promozione e di immagine. Fornire supporto allo sviluppo di altre competenze non individuate nelle altre aree di contenuto.

## 2. Progettazione formativa ed erogazione

A seguito dell'analisi sui fabbisogni formativi si definisce un piano formativo che individua cosa si dovrà attuare in futuro e che cosa dovranno concretamente fare gli interessati, affinché ci sia una reale crescita professionale. La progettazione delle attività formative è gestita dal Servizio Formazione il quale:

- individua che cosa è possibile attuare con le risorse finanziarie disponibili e che cosa è prioritario fare in relazione alle esigenze emerse dall'indagine sui fabbisogni formativi;

- definisce le competenze da sviluppare, gli strumenti di lavoro, le procedure di controllo, in collaborazione con i dirigenti di settore.
- procede alla scelta delle metodologie adeguate delle quali avvalersi per la programmazione e progettazione della formazione (formazione in aula, formazione a distanza ecc...) in relazione ai bisogni da soddisfare a gli obiettivi di performance da conseguire nell'Ente
- Procede alla scelta delle scuole di formazione, enti pubblici o privati, con cui collaborare, procedendo anche a una valutazione comparata dei costi.

### **3. Gestione dei corsi formativi (erogazione)**

Alla gestione del Piano di formazione il Servizio formazione provvede con proprie determinazioni agli adempimenti connessi:

- alla gestione dei contratti aventi per oggetto i processi formativi;
- all'affidamento, alla gestione dei progetti e dei servizi previsti dal piano di formazione;
- alla definizione del numero di edizioni di ogni intervento formativo previsto dal piano di formazione purché nei limiti di spesa stabiliti in prospettiva di ciascuna area formativa;
- all'impegno e alla gestione delle risorse attribuiti al relativo capitolo di bilancio;
- alla formazione a domanda individuale, purché entro i limiti di spesa stabiliti dal piano di formazione;
- all'attivazione e gestione dei rapporti di collaborazione in materia di formazione ed aggiornamento del personale, con scuole di formazione o enti pubblici e privati;
- ad informare il personale della avvenuta autorizzazione a partecipare alle attività formative richieste;
- ad ogni atto formale che si renderà necessario per la realizzazione del piano di formazione.

### **4. Valutazione dei risultati**

Nella logica di presidiare l'intero processo di apprendimento dell'ente, l'ufficio formazione avrà cura di irrobustire le proprie modalità di valutazione dell'efficacia dei corsi di formazione in modo tale da poter cogliere:

- le dimensioni motivazionali dei partecipanti rispetto alle caratteristiche dei soggetti in apprendimento;
- la ridefinizione dei processi in base alle interazioni d'aula.

Le possibilità per valutare i risultati dell'attività formativa sono disparate, secondo l'approccio del Prof J. Phillips si possono attuare su cinque livelli diversi:

- 1) Reazione dei partecipanti (grado di soddisfazione dei partecipanti)
- 2) Apprendimento (cambiamento nelle competenze, abilità e atteggiamenti)
- 3) Applicazione di performance (cambiamento nel comportamento sul lavoro)
- 4) Risultati di performance (cambiamento nelle variabili con impatto sugli indicatori di performance)
- 5) Ritorno sugli investimenti (beneficio della formazione sui costi sostenuti)

Gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione potranno essere:

- prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento;
- questionari di gradimento;
- relazioni dei tutor e/o docenti sul livello di apprendimento e partecipazione dei destinatari;
- questionari somministrati ai destinatari nei periodi successivi alla conclusione delle attività del progetto;
- focus group costituiti da gruppi di partecipanti e moderatori, rivolti ad un approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari.

## A) ALLEGATO AL PIANO TRIENNALE DI FORMAZIONE

### IL PIANO ANNUALE 2022

Sulla base dei dati raccolti con l'analisi dei fabbisogni formativi in relazione alle aree sopra individuate, di seguito si individuano i percorsi formativi che si intende realizzare per l'anno 2022:

AREA	CONTENUTI	TEMI SPECIFICI INDIVIDUATI DAI SETTORI IN RELAZIONE ALLE COMPETENZE DA SVILUPPARE
<p>Area Giuridico - Normativa</p>	<p>Approfondire le procedure amministrative e le problematiche giuridiche di carattere generale garantendo un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa. Fornire un quadro conoscitivo e operativo in relazione all'attività amministrativa dell'ente locale, compresa la materia dei contratti pubblici.</p>	<p><b>SETTORE ASSESSO E GESTIONE DEL TERRITORIO:</b> In relazione alle continue modifiche normative relative al settore Assetto e Gestione del Territorio occorrono corsi specifici sulle materie del settore con riferimento agli aspetti giuridici ed interpretativi anche relativamente agli aspetti di affidamento dei servizi specialistici e contrattualistici.</p> <p><b>SETTORE AFFARI GENERALI E AL CITTADINO:</b> Di interesse, con particolare riferimento a: legge 241/90 e procedimento amministrativo; D.Lgs. 50/2016: affidamento servizi e forniture; D.Lgs. 267/2000: attività del Comune; redazione atti e provvedimenti amministrativi.</p>
<p>Area Organizzazione e Personale</p>	<p>Fornire un quadro esaustivo sull'organizzazione anche in riferimento agli aspetti di carattere normativo, sul rapporto di lavoro e sulle metodologie di gestione delle risorse umane, sulle tematiche e gli</p>	<p><b>SETTORE ATTIVITA' EDUCATIVE E SOCIALI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corso Valore PA: la gestione delle risorse umane (corso con università Bicocca –</li> </ul>



	strumenti inerenti lo sviluppo professionale e il sistema di valutazione delle prestazioni.	finanziato da inps) X CATEG. D e PO
Area Manageriale Gestionale	Supportare lo sviluppo di capacità, qualità e competenze gestionali del management, orientandole al raggiungimento degli obiettivi specifici dell'ente. Apertura verso quelle che sono le novità normative, gestionali e organizzative confrontandosi con le best practice proposte all'esterno.	<b>SETTORE ASSESSO E GESTIONE DEL TERRITORIO:</b> Corsi specifici di PM per sviluppare e consolidare le capacità manageriali delle figure apicali.
Area Economico - Finanziaria	Fornire al personale le conoscenze tecnico-specialistiche relative alle materie economico-finanziarie: approfondire e consolidare le metodologie di gestione delle spese e delle entrate, la normativa fiscale, la gestione dei beni patrimoniali, gestire i meccanismi dell'attività di budgeting e controllo di gestione. Consolidare la padronanza dei principi fondamentali e dei principali istituti al fine di un loro utilizzo sempre più corretto e puntuale.	<b>SETTORE ATTIVITA' EDUCATIVE E SOCIALI:</b> - Utilizzo avanzato Excell (cat. C e D)  <b>SETTORE AFFARI GENERALI E AL CITTADINO:</b> gestione beni patrimoniali immobili  <b>SETTORE ECONOMICO FINANZIARIO:</b> RAGIONERIA I controlli della Corte dei Conti sugli enti territoriali. I debiti fuori bilancio: normativa di riferimento ed indirizzi giurisprudenziali La gestione contabile del PNRR e l'attività di monitoraggio e rendicontazione. Gli investimenti mediante contratti di collaborazione pubblico-privato (C.D. P.P.P.) e l'impatto sul bilancio pubblico. La gestione dell'entrata e della spesa delle opere finanziate da PNRR.  Il controllo di gestione e l'attività di benchmarking.  TRIBUTI Corso excel ed access Accertamento esecutivo –

		secondario Solleciti L. 160/2019 Riscossione coattiva -Fallimenti Aree edificabili – Aire Terzo settore
Area Promozione della sicurezza sui luoghi di lavoro e del benessere organizzativo	Stante la normativa vigente, esiste l'obbligo (previsto dall'art. 37 del D. Lgs 81/08) a carico del datore di lavoro di sottoporre i lavoratori (intendendosi per lavoratore chiunque svolga attività per l'Ente a titolo <i>oneroso</i> oppure a titolo <i>gratuito</i> ) alle varie tipologie di formazione in tema di sicurezza che, a cura dell'Ufficio Formazione e d'intesa con gli indirizzi forniti dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione dell'Ente, verrà declinata ed erogata in corso d'anno in base alle priorità individuate.	
Area Informatica - Telematica	Garantire la formazione continua di base sugli applicativi di produttività individuale (pacchetto Office, posta elettronica, Internet e Intranet). Fornire lo sviluppo di competenze informatiche specialistiche in relazione alle singole attività delle strutture	<b>SETTORE ASSESSO E GESTIONE DEL TERRITORIO:</b> Si ritiene necessario fare formazione continua sia su nuovi applicativi che consolidamento di quelli già in uso per il Settore A.G.T.
Linguistica	Favorire lo studio delle lingue, in particolare quelle comunitarie, come parte integrante della formazione permanente, consentendo al personale d'interagire in contesti professionali nei quali è richiesto l'utilizzo di una lingua straniera.	
Tecnico specialistica	Dare risposte a quelle esigenze specifiche manifestate dai vari settori in termini di competenze specialistiche da sviluppare tramite interventi mirati. Formazione e aggiornamento su normative di carattere tecnico di settore, mirati all'acquisizione e al consolidamento delle competenze necessarie per lo svolgimento delle mansioni attinenti	<b>SETTORE ATTIVITA' EDUCATIVE E SOCIALI:</b> X cat. D e C Contributi per ricovero anziani: compartecipazione utenti e famigliari - Trasporto disabili: ( 1) oneri per le amm.ni com.li) 2) tariffazione

	ad attività o a profili professionali specifici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestione di eventi;</li> <li>- Gestione impianti sportivi.</li> </ul> <p><b>SETTORE AFFARI GENERALI E AL CITTADINO:</b>                      D.Lgs. 50/2016: affidamento servizi, forniture e lavori; affidamento servizi culturali; normativa in materia di anagrafe, stato civile e servizi cimiteriali; nozioni di diritto amministrativo</p>
Area Comunicazione e Informazione	<p>Sviluppare conoscenze, tecniche e capacità relazionali legate al processo di comunicazione interpersonale, come capacità di ascoltare, attitudine al lavoro di gruppo, senso di responsabilità, capacità di gestire i conflitti, attività di promozione e di immagine.</p> <p>Fornire supporto allo sviluppo di altre competenze non individuate nelle altre aree di contenuto.</p>	<p><b>SETTORE ASSESSO E GESTIONE DEL TERRITORIO:</b>                      Esteso a tutto il personale del settore AGT sarebbe utile un corso per stabilire modalità proficue di lavoro di gruppo e capacità di gestione conflitti con utenza esterna e colleghi</p> <p><b>TUTTI I SETTORI</b>                      Formazione rivolta al gruppo dirigente con l'obiettivo di massimizzare le competenze e la capacità di lavorare assieme.</p>