



# Indice e Abstract

## Parte prima

1. Premesse .....	pag.3
2. La struttura del Piano della formazione.....	pag.4
2.1 Finalità .....	pag.5
2.2 Caratteristiche .....	pag.6
2.3 Fasi del ciclo formativo .....	pag.7
3. Le modalità di fruizione della formazione .....	pag.8
4. Le risorse destinate alla formazione .....	pag.8
5. Riferimenti normativi .....	pag.9
6. I contenuti del Piano .....	pag.10

## Parte seconda

1. Metodo di rilevazione del fabbisogno .....	pag.11
2. Il Contesto organizzativo e le criticità emergenti .....	pag.14
3. Gli obiettivi formativi trasversali .....	pag.16
4. Gli obiettivi di apprendimento .....	pag.16
5. Le azioni formative programmate destinate ai ruoli sottoapicali .....	pag.17

## Parte prima

### 1. Premesse

I cambiamenti epocali che stanno caratterizzando il mondo del lavoro sono ormai sotto gli occhi di tutti e sono finalmente attenzionati anche a livello di Amministrazioni locali. La congiuntura della pandemia ha evidenziato ulteriormente alcuni dei driver del mutamento “esterno” in corso, portando alla luce la vetustà organizzativa di tutta la PA italiana e di quella locale. Pensiamo, tanto per citare gli esempi più eclatanti, all'erogazione del lavoro a distanza così come alla crescita delle modalità formative svolte on-line, modalità prima del tutto eccezionali nelle realtà locali.

La disponibilità delle risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza, messe a disposizione dall'Unione europea, rappresenta un'opportunità storica per introdurre quei processi di innovazione tecnologica e organizzativa di cui la PA ha un profondo bisogno. In questo quadro, in cui si inserisce il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico siglato (marzo 2021) e il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA (gennaio 2022) del Dipartimento della Funzione Pubblica, il focus dell'azione della Pubblica Amministrazione dovrà riguardare un rapido ed equilibrato sviluppo della qualità del capitale umano, per mirare alla valorizzazione e al rafforzamento delle conoscenze e competenze dei dipendenti pubblici.

L'ormai improcrastinabile necessità di spostare l'attenzione, studiando le nuove dinamiche del lavoro pubblico, da cosa viene fatto (mansioni e attività) a come vengono svolti i compiti e a quali competenze, conoscenze, capacità tecniche e attitudini comportamentali siano indispensabili al loro svolgimento ottimale è ribadita dalle recenti Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni pubbliche adottate, come aggiornamento di quelle già scritte nel 2018. Tali linee di indirizzo sono destinate a orientare le PPAA nella predisposizione futura dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva.

Alla luce del crescente processo di invecchiamento della forza lavoro impiegata nel settore, sarà necessario orientare le politiche e i sistemi di gestione del personale in funzione della programmazione del turn-over, prestando particolare attenzione alla definizione dell'offerta formativa. In particolare, la Missione “Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura” ha l'obiettivo di modernizzare la Pubblica Amministrazione attraverso interventi di digitalizzazione, innovazione e semplificazione e di rafforzare la capacità amministrativa tramite il potenziamento delle competenze del personale. La formazione è quindi una leva rilevante per ripensare la PA e renderla il motore dello sviluppo del nostro Paese, in quanto mira a migliorare la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese e garantire l'efficiente attuazione del PNRR.

**Se quello sopra delineato è il quadro generale, il presente Piano delle proposte delle attività formative è il documento programmatico che - partendo dalla rilevazione del**

**fabbisogno formativo e dagli obiettivi strategici e gestionali dell'Amministrazione calati in un determinato contesto organizzativo - individua le azioni a supporto della crescita professionale del personale e definisce le modalità di gestione delle risorse a disposizione per la realizzazione delle attività.**

Attraverso il piano dunque la formazione assume un ruolo fondamentale di supporto al processo di cambiamento organizzativo e all'innovazione che non riguarda soltanto la parte più strettamente tecnico amministrativa (saper fare), ma anche la capacità di rinnovare il proprio modo (saper essere) di partecipare attivamente al miglioramento dei servizi offerti ai cittadini.

Nel Comune di Piombino la dotazione di personale (dati aggiornati a marzo 2023) è la seguente:

<b>Classificazione personale</b>	<b>Numero dipendenti</b>
Categoria A	1
Categoria B	61
Categoria C	87
Categoria D	46
Dirigenti	5
Segretario Generale	1

La rappresentanza del genere femminile è dominante a tutti i livelli e categorie; si attesta al 65% del totale dei dipendenti, al 50% per il livello dirigenziale.

Nel corso 2022 l'organico del Comune è stato interessato da un importante turn-over, nello specifico ci sono state 23 cessazioni, di cui 9 dell'area operatori esperti, 7 istruttori, 6 funzionari e 1 dirigente. Le assunzioni nello stesso anno sono state 30, così suddivise: 2 operatori esperti, 18 istruttori, 10 funzionari.

La formazione per il personale dell'Ente sarà organizzata in modo ponderato rispetto alle diverse categorie, oltre ad affrontare i temi specifici dei vari settori e quelli trasversali necessari a tutti i dipendenti, sarà proposta anche un'alta formazione specifica per i ruoli dirigenziali.

## **2. La struttura del Piano della formazione**

Per garantire l'adattabilità della programmazione formativa alle effettive necessità del personale, il Piano viene definito attraverso proposte formative ed è un documento flessibile, costantemente monitorato e realizzato rispetto alle priorità, in coerenza con l'evoluzione del contesto organizzativo, improntato sulle finalità, caratteristiche ed azioni qui di seguito illustrate.

## 2.1 Finalità

Attraverso un'azione mirata di alto coordinamento la formazione assolve ad una molteplicità di funzioni:

- la valorizzazione delle risorse umane intesa come attenzione sia al luogo di lavoro sia al percorso professionale individuale;
- attenzione alle pari opportunità ed al sistema della trasparenza e anticorruzione che costituiscono il leit motiv indicato dal legislatore nella redazione del PIAO;
- la valorizzazione di specifiche competenze puntualmente individuate tenuto conto:
  1. degli obiettivi prefissati dall'Amministrazione col DUP e PIAO;
  2. della condizione peculiare del Comune di Piombino interessata da un turnover importante e da un ricambio generazionale con l'ingresso di nuove assunzioni;
- sistematicità della formazione ed aggiornamento che deve passare da una richiesta occasionale ed estemporanea ad una rilevazione strutturata del fabbisogno.

L'obiettivo ambizioso è quello di una Pubblica Amministrazione moderna, fondata sulla valorizzazione delle persone, attraverso l'attivazione di percorsi di formazione professionale che ne consolidino le conoscenze e le potenzialità e rendano agevole sostenere la sfida dell'utilizzo delle risorse. Per questo è importante erogare formazione di qualità adeguata tramite la progettazione di interventi volti a colmare le carenze di competenza e a trasformare la PA da "struttura basata su procedure e adempimenti" a "organizzazione incentrata su obiettivi e risultati", con dipendenti in grado di trovare soluzioni ai problemi e formate in modo da essere in possesso di un insieme di competenze indispensabili e complementari all'aggiornamento giuridico-normativo.

Nel triennio 2023-2025, assume importante rilievo strategico l'impegno dell'Amministrazione del Comune di Piombino a dedicare risorse e attenzione su tematiche sia tecniche sia trasversali. L'Amministrazione, in attuazione delle previsioni del Piano di prevenzione della corruzione, promuove altresì la formazione in materia di eticità dei comportamenti per il raggiungimento del bene pubblico.

### **Volendo specificare le finalità individuate, l'obiettivo è implementare:**

**Competenze trasversali**: con il termine soft skill, come è noto, si intendono quell'insieme di competenze trasversali ma soprattutto personali che, se stimolate ed utilizzate dai dirigenti, permettono al singolo dipendente di far fronte alle dinamiche che nascono e si sviluppano in contesti e ambienti lavorativi. Le categorie concettuali che possono rappresentare le competenze trasversali sono diverse: per esempio relazionali (leadership, ascolto attivo, gestione dei conflitti), strategiche (intelligenza emotiva e creatività) ed organizzative (team building e gestione del tempo).

**Competenze strettamente informatiche** e di lavoro all'interno del sistema formativo comunale.

**Reclutamento e formazione continua.** Il tema dell'accesso dei giovani presso il Comune di Piombino è di estrema attualità, tenuto conto del forte turnover registrato negli ultimi due anni. In parallelo alla definizione di requisiti di ingresso più selettivi, il Comune di Piombino dovrà dimostrare di essere un ambiente di lavoro 'attraente', ed in tal senso, anche la formazione continua può costituire un salto di qualità. Occorre investire con maggiore forza sui programmi formativi, anche attraverso specifiche e mirate analisi dei fabbisogni per la rilevazione delle conoscenze e delle competenze più importanti da aggiornare nel breve e nel medio termine. Per tal via l'ingresso delle nuove leve avverrà in un contesto dinamico e ricco di opportunità e confronto.

**Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo.** La multidisciplinarietà si manifesta con il concorso coordinato di più discipline per raggiungere un obiettivo cognitivo (sviluppo di competenze). Per apprendimento organizzativo si intende l'insieme dei processi con cui all'interno di un'organizzazione si produce, utilizza, mantiene e trasferisce la conoscenza (tacita ed esplicita). In effetti l'apprendimento organizzativo è con tutta probabilità la principale fonte di trasferimento del know how tra dipendenti ma è del tutto affidata a processi spontanei e dunque occasionali. Questa realtà va incentivata e riconosciuta.

**Lavoro agile.** La pandemia ha rivoluzionato il modo di lavorare della nostra società. Gli enti locali hanno finalmente sperimentato forme di lavoro agile e sempre di più, probabilmente, investiranno su nuove modalità organizzative per il futuro. Il Covid ha drammaticamente posto al centro dell'attenzione alcune importanti priorità tra cui, appunto, un rinnovato ruolo del lavoro pubblico.

**Management e middle management:** sempre di più occorre considerare l'importanza del middle management, del corpo intermedio che supporta quotidianamente il lavoro (e dunque le decisioni) dei dirigenti. La necessità di aggiornare le conoscenze e le competenze dei tecnici è una costante che caratterizza l'intero mondo produttivo, tanto nel privato che nel comparto pubblico. Il Comun di piombino deve capire come valorizzare in modo mirato queste professionalità assolutamente indispensabili per la attività amministrativa.

## **2.2 Caratteristiche**

**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 e offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate;

**Partecipazione:** il processo di formazione prevede momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle diverse sue fasi.

Tali caratteristiche sono garantite attraverso le seguenti azioni:

- rilevazione dei fabbisogni formativi;

- feedback sull'efficacia dei corsi (gradimento, apprendimento e impatto sul lavoro) e raccolta di proposte di miglioramento e segnalazioni;
- condivisione: la programmazione dell'offerta formativa viene
- condivisa con i coordinatori e con i collaboratori;
- adeguatezza: i corsi di formazione sono 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, le soft skills e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale.

**Le attività comprese nel presente Piano sono inoltre orientate a:**

- dare attenzione all'efficienza; la formazione viene erogata anche sulla base di un'attenta valutazione e ponderazione tra qualità della formazione offerta e costo della stessa, e quindi vengono esaminate le differenti offerte formative anche in relazione a tale ottica.
- Dare supporto alla soluzione delle criticità dei servizi e al superamento del divario tra competenze già acquisite e competenze da acquisire.
- Rafforzare i processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto e del personale assegnato ad altre mansioni.
- Accompagnare i dipendenti nei processi di innovazione e cambiamento richiesti alla Pubblica Amministrazione.

## **2.3 Fasi del ciclo formativo**

Il Piano della Formazione viene inteso come un impegno reciproco tra Amministrazione e dipendenti e pertanto è stato costruito con il supporto dei Dirigenti coinvolti nella rilevazione preliminare delle esigenze formative individuali.

Il ciclo della formazione è composto da quattro fasi:

- rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi
- progettazione e programmazioni dei corsi
- erogazione e gestione
- monitoraggio e valutazione

La struttura circolare del ciclo formativo è finalizzata a un miglioramento continuo, così che la valutazione finale determini il momento di partenza per l'attività di analisi dei bisogni del periodo successivo.

Il presente Piano è costruito tenendo conto della relazione esistente tra lo sviluppo delle competenze e delle capacità individuali del personale e gli obiettivi strategici dell'Ente, in modo che obiettivi e risultati creino una sinergia efficace per l'Amministrazione e allo stesso tempo motivante per il dipendente.

In questo Piano sono stati programmati interventi formativi che coinvolgono il personale delle categorie professionali nei diversi settori per il triennio 2023-2025.

Le proposte formative vengono realizzate in base alle priorità e alle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione e qualora non vengano organizzate nel periodo annuale di riferimento, possono essere spostate al successivo Piano della Formazione ovvero implementate.

### **3. Le modalità di fruizione della formazione**

Si prevede di realizzare la formazione sfruttando le diverse modalità oggi disponibili: corsi di formazione, corsi di aggiornamento, corsi di riqualificazione, corsi di specializzazione, corsi di perfezionamento, giornate di studio, seminari, convegni e altre forme di apprendimento online o in presenza.

Prima dell'elaborazione di questo documento è stata eseguita la rilevazione dei fabbisogni formativi, sulle quali è stata effettuata un'analisi, integrandone gli esiti con gli obiettivi dell'Amministrazione. La partecipazione per ogni singola iniziativa programmata, deve essere congruente alle attività lavorative svolte.

La formazione, considerata a tutti gli effetti attività lavorativa, si svolge, secondo le necessità organizzative, in orario antimeridiano e/o pomeridiano di servizio e costituisce un diritto-dovere per il personale.

Secondo la normativa vigente al momento della realizzazione delle attività, le stesse potranno essere fruite:

- in presenza,
- a distanza attraverso le piattaforme telematiche a disposizione, con webinar da remoto in diretta o in differita.

Per evitare spreco di risorse finanziarie, partecipazione a corsi gratuiti è favorita rispetto a quella di corsi a pagamento, qualora equivalente.

### **4. Le risorse destinate alla formazione**

Cessato il vincolo relativo al limite delle risorse finanziarie stabilito dalla Legge 122 del 30 luglio 2010, di conversione del D.L. n. 78/2010, le risorse dedicate alla formazione sono quelle stanziata a Bilancio dall'Amministrazione sul relativo capitolo di spesa nella misura dell'un per cento dello stanziamento della spesa per il personale dipendente. Nell'ottica di valorizzare le risorse umane presenti nella struttura organizzativa dell'Ente, nei casi in cui ritenuto opportuno ed efficace e in relazione alla tematica trattata, alcune delle attività potranno essere realizzate in autoformazione ovvero erogate internamente.

In caso di novità normative e di nuove necessità sopraggiunte, il presente Piano potrà essere integrato e/o potranno essere realizzate anche attività formative non rilevate o non esplicitamente comprese nel documento programmatico, purché motivate e congruenti alle attività istituzionali da svolgere.

Alcuni dei corsi compresi in questo Piano sono unici e si esauriscono con la loro

realizzazione, altri si ripetono annualmente (es. anticorruzione e trasparenza, codice dei contratti) per garantire una formazione permanente e continua sulle relative tematiche o il proseguimento di attività da completare e/o da approfondire per tutto il personale coinvolto.

## 5. Riferimenti normativi

Il Piano triennale della formazione del personale del Comune di Piombino si inserisce nel seguente quadro normativo:

- D.Lgs. n. 165/2001 *“Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*, in particolare l’art. 1 comma 1 lettera c) e art. 7.
- Direttiva del Ministro per la funzione pubblica del 13 dicembre 2001 *“Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni”*.
- Direttiva del Ministro per l’innovazione e le tecnologie e del Ministro per la funzione pubblica *“Progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni”*.
- D. Lgs. n. 82/2005 e ss.mm.ii. *“Codice dell’amministrazione digitale”* (di seguito, CAD), in particolare l’art. 13 .
- Legge n. 190/2012 *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”*, in particolare l’art. 1, commi 5 lettera b), comma 8; 10 lettera b) e 11.
- D. Lgs. n. 81/2008 e ss.mm.ii. *“Attuazione dell’articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”*, in particolare art. 37.
- D.L. n. 78/2010, convertito in Legge n. 122/2010, *“Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”*, in particolare l’art. 6, comma 13.
- Il D.P.R. n. 62/2013 *“Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”* in particolare art. 15 comma 5.
- Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, in particolare art. 32 paragrafo 4 .
- CCNL 2016-2018 del comparto Funzioni Locali del 21.05.2018, in particolare il capo VI *“Formazione del personale”*, artt. 49bis e 49ter.
- CCNL 2016-2018 dell’Area della dirigenza delle Funzioni locali del 17.12.2020, in particolare il Capo II *“Formazione”*, art. 51.
- Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 2/2019 *“Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”*, in particolare il paragrafo 3.5.
- Legge n. 81/2017 *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* e Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile del Presidente del Consiglio dei Ministri e del Ministro per la pubblica amministrazione.

- L. 120/2020 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale”, in particolare l'art. 7 comma 7 bis..
- Il “Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi **sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling)**, con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale. A tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adatti alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata.

#### **Si riportano inoltre le fonti normative interne dell'ente:**

- Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza ;
- Il Piano triennale delle azioni positive e relativi allegati.
- Il Codice di comportamento del Comune di Piombino
- Le Linee di indirizzo per la strategia in tema di sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro da remoto.

## **6. I contenuti del Piano**

Tenuto conto di quanto premesso, la **formazione ricorrente , prevalentemente destinata ai ruoli sottoapicali**, ovvero quella ripetuta negli anni sulle stesse materie, verterà nei seguenti ambiti tematici:

- ➔ **Anticorruzione, privacy, digitalizzazione:** formazione su etica e trasparenza, sulla privacy, formazione digitale e informatica.
- ➔ **Sicurezza sui luoghi di lavoro, assicurazioni, gestione patrimonio immobiliare:** formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, in tema assicurativo e sulla gestione del patrimonio immobiliare.
- ➔ **Bilancio, tributi, personale:** formazione sulla contabilità pubblica, in materia di tributi e formazione sul nuovo gestionale presenze.
- ➔ **Sociale, vigilanza, servizi demografici:** formazione in materia sociale, in materia di vigilanza, di stato civile e anagrafe.
- ➔ **Appalti, società partecipate, progettazione europea, PNRR:** formazione in materia di appalti, sulle società partecipate e sulla progettazione europea.

- ➔ **Reingegnerizzazione dei processi e competenze trasversali:** formazione sulla reingegnerizzazione dei processi formazione per Project Manager, formazione sulla programmazione integrata.
- ➔ **Formazione on the Job :** dedicata a supporto ai settori dirigenziali interessati dal turn over e/o a quelli maggiormente esposti al rischio corruttivo

## Parte seconda

### 1. Metodo di rilevazione del fabbisogno

E' stato già detto nelle premesse che: "Il Piano delle proposte delle attività formative è il documento programmatico che - partendo dalla rilevazione del fabbisogno formativo e dagli obiettivi strategici e gestionali dell'Amministrazione calati in un determinato contesto organizzativo - individua le azioni a supporto della crescita professionale del personale e definisce le modalità di gestione delle risorse a disposizione per la realizzazione di tali attività". **Stiamo dunque parlando del fabbisogno "annuale adattivo", non ricorrente (vedi paragrafo precedente).**

Dunque se la formazione è uno tra i principali strumenti "adattivi" che servono per adeguare l'offerta del lavoro (dei dipendenti) alla domanda (del territorio, della collettività, dei servizi pubblici) , la modalità di rilevazione della stessa - in termini di gap tra situazione attuale e situazione attesa - non può che essere affidata ai Dirigenti (responsabili gestionali) i quali dovranno necessariamente far riferimento (in ambito amministrativo e secondo i dettami dell'efficienza e dell'efficacia) da una parte agli obiettivi assegnati e dall'altra ai propri processi produttivi "reingegnerizzati" per i quali le risorse umane lavorano.

Tale contesto "interno ed autoreferenziale " deve tenere conto dell'organizzazione del Comune nel suo complesso e delle vicende esterne che la condizionano giorno dopo giorno in quanto anche le migliori competenze, formate o rilevate come esistenti, nulla possono davanti ad un contesto esterno "peggiorativo" ovvero di riduzione delle risorse finanziarie disponibili o di aumento generalizzato dei costi. In altri termini , anche la migliore organizzazione interna deve poi fare i conti con situazioni emergenziali esterne le quali richiedono improvvisi cambi di direzione od impongono modalità operative del tutto stringenti: si pensi agli anni di emergenza Covid, alla riduzione delle risorse finanziarie disponibili, a scelte strategiche regionali o statali "confligenti od incompatibili" con la pianificazione interna.

I cambiamenti epocali che stanno caratterizzando il mondo della formazione e il mondo del lavoro sono ormai, da tempo, sotto gli occhi di tutti. La triste congiuntura della pandemia

non ha fatto altro che evidenziare ulteriormente alcuni driver del mutamento già in corso, portandone alla luce anche altri nuovi. Pensiamo, tanto per citare gli esempi più eclatanti, alla crescita del lavoro a distanza così come alla crescita delle modalità formative svolte on line. Il cambiamento chiama in gioco nuove conoscenze e nuove competenze, tanto per le imprese che per la Pubblica Amministrazione (PA), quest'ultima appunto coinvolta in modo eccezionale nel corso dell'ultimo biennio proprio dal propagarsi del Covid. Una serie di sfide attende la Pubblica Amministrazione, chiamata ad affrontare un radicale e decisivo cambiamento e a dimostrare di essere in grado di reagire alle trasformazioni demografiche e tecnologiche degli ultimi anni con una nuova strategia organizzativa, capace di ridare slancio al lavoro pubblico e di siglare un patto con i cittadini.

La disponibilità delle ingenti risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza, messe a disposizione dall'Unione europea, rappresenta un'opportunità storica per introdurre quei processi di innovazione tecnologica e organizzativa di cui la PA ha un profondo bisogno. In questo quadro, in cui si inserisce il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico siglato (marzo 2021) e il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA (gennaio 2022) del Dipartimento della Funzione Pubblica, il focus dell'azione della Pubblica Amministrazione dovrà riguardare un rapido ed equilibrato sviluppo della qualità del capitale umano, per mirare alla valorizzazione e al rafforzamento delle conoscenze e competenze dei dipendenti pubblici.

Alla luce del crescente processo di invecchiamento della forza lavoro impiegata nel settore, sarà necessario riorientare le politiche e i sistemi di gestione del personale in funzione della programmazione del turn-over, prestando particolare attenzione alla definizione dell'offerta formativa. Tuttavia, ipotizzando un contesto esterno mutevole e soggetto a repentini cambiamenti, la migliore tecnica per la rilevazione del fabbisogno è la **skill-gap analysis**, una disciplina sorta per adeguare rapidamente la domanda all'offerta di lavoro, utile soprattutto in quei contesti, come quello piombinese, ove sono registrabili cambiamenti veloci e radicali, sia interni che esterni.

Sempre più frequenti, tanto nelle imprese che nelle organizzazioni pubbliche, sono infatti i fenomeni di *mismatch* (disallineamento), una situazione di 'spiazzamento' con connotazioni spesso cangianti che variano da fenomeni di *skill shortage* (vale a dire figure professionali e competenze di cui vi è penuria ed è difficile il reperimento dal mercato per insufficiente disponibilità quantitativa e/o qualitativa) a fenomeni di *skill gap* (competenze e saperi delle risorse umane che si presentano insufficienti rispetto alle esigenze aziendali di innovazione e competitività, dunque con necessità di *upskilling* o *reskilling*).

Sarà possibile aggiornare bene (*upskilling*) e riqualificare bene (*reskilling*) solo se prima sarà stato analizzato con efficacia e lungimiranza ciò che manca, cioè i fabbisogni formativi (gap).

Per analizzare i fabbisogni formativi è possibile servirsi di due tipologie (McConnell, Peterson):

- **Approccio funzionale**
- **Approccio relazione**

Tali approcci prevedono di effettuare analisi che **tengano presenti gli assetti organizzativi, giuridici e tecnologici dell'organizzazione presa in esame.**

In entrambi gli approcci si parte dallo studio della ragion d'essere dell'organizzazione (mission e vision), per studiarne le interazioni organizzative (interne ed esterne), le informazioni scambiate, gli elementi di valore generati, i prodotti e servizi realizzati e le professionalità necessarie a realizzarle.

**Nell'approccio funzionale**, si parte dalla individuazione degli obiettivi strategici assegnati a ciascun centro di responsabilità. Nella fase successiva, si individuano gli obiettivi operativi e le fasi di realizzazione. E' in questo momento che viene utilizzato il modulo di valutazione delle professionalità per misurare lo scostamento fra le professionalità possedute dal soggetto e le professionalità necessarie al raggiungimento degli obiettivi preposti. **Lo scostamento rappresenta lo *skill gap*.**

Successivamente sarà possibile fare un'analisi per definire i percorsi formativi necessari a generare le professionalità di cui l'organizzazione ha bisogno per:

1. far fronte alle nuove esigenze;
2. colmare i "difetti di competenza" dei singoli dipendenti;
3. migliorare il processo di allocazione delle risorse all'interno dell'organizzazione;

**Nell'approccio relazionale** il punto di partenza è sempre l'analisi della mission e della vision. Nella fase successiva vengono individuati i principali processi organizzativi, identificando le relazioni che intercorrono fra i vari attori del processo e le professionalità richieste per realizzare le attività. È opportuno fare riferimento ai processi reingegnerizzati o quanto meno a quelli desiderati. Ciò consentirà di valutare le professionalità effettivamente necessarie alla nuova organizzazione.

Da un punto di vista pratico, **per valutare lo scostamento fra la professionalità posseduta e quella ottimale**, si effettua una duplice valutazione:

- una valutazione da parte del Dirigente del Servizio (in una scala di valori fra 1 e 5);
- una valutazione da parte del personale addetto al processo, sulle competenze effettivamente possedute, nelle aree di conoscenza individuate dal Dirigente del Servizio (nella stessa scala di valori).

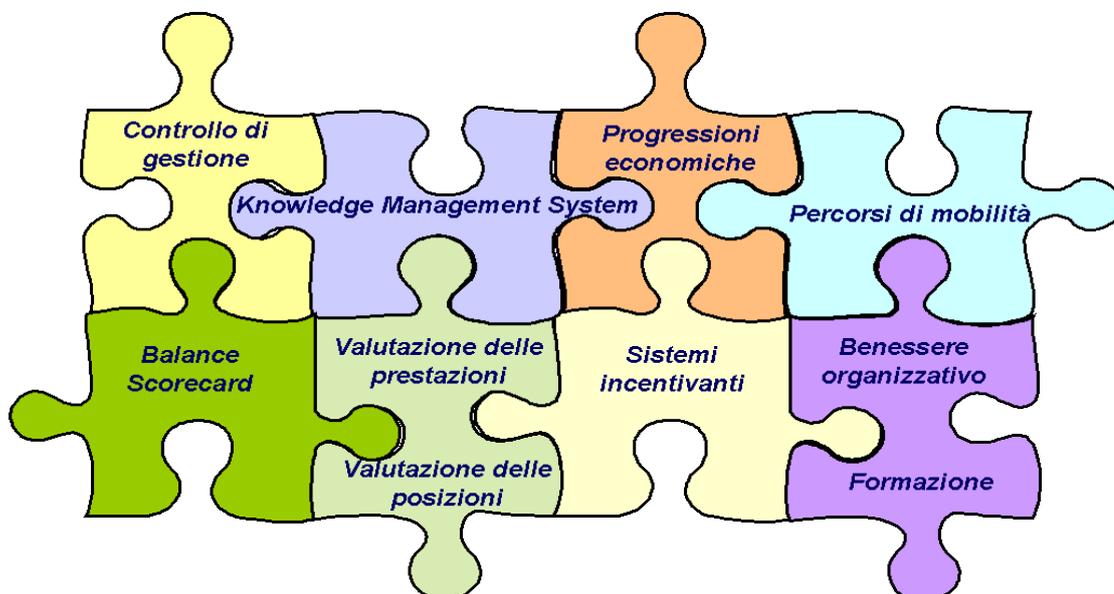
**Dall'analisi dello scostamento fra le conoscenze auspiccate e quelle effettivamente possedute, si rileva lo *skill gap*.**

Anche la valutazione del fabbisogno formativo del dipendente è il risultato di una doppia valutazione:

- lo *skill gap* fra professionalità auspicata e posseduta;

- l'appropriatezza del corso a colmare le lacune di conoscenza del dipendente.

## 2. Il Contesto organizzativo e le criticità emergenti



La formazione per gli enti pubblici spesso si è limitata a colmare le lacune rilevabili nel curriculum dei lavoratori pubblici. Ultimamente, anche nelle P.A., la formazione sta assumendo un ruolo strategico nel processo di innovazione organizzativa e di attuazione delle riforme. La presenza di un contesto ad alta intensità di lavoro intellettuale e scenari di continui cambiamenti suggeriscono di orientare maggiormente l'investimento in formazione verso temi trasversali e innovativi non limitati alla semplice esecuzione dei compiti.

A livello di struttura organizzativa, ruoli e responsabilità presso il Comune di Piombino sono rilevabili intensi e non ancora conclusi cambiamenti che hanno interessato sia i dipendenti sia l'organizzazione nel suo insieme.

### **Sono state rilevate le seguenti emergenti problematicità:**

- *picchi di attività soprattutto in alcune materie e servizi non sempre sostenuti da idonee competenze e dimensionamento di organico;*
- *dinamiche personali, e approcci alle volte conflittuali e comunque resistenti al cambiamento;*
- *responsabilità e quindi anche motivazione concentrata in alcuni aspetti del proprio lavoro con una forte personalizzazione dell'ufficio;*
- *carenza di coordinamento /collegamenti tra settori;*
- *carenza strutturale di sistemi di monitoraggio e controllo interni;*

- *forte aspettativa di attivazione di azioni che possano consentire il miglioramento dell'ambiente di lavoro;*
- *vetustà dell'ambiente di lavoro e della dotazione informatica;*
- *carenza di un modello organizzativo riconosciuto dai dipendenti;*
- *carenza di un sistema informativo dialogante tra i software in dotazione;*
- *approccio burocratico (adempimento) verso i sistemi di qualità e di miglioramento;*
- *la marcata assenza della digitalizzazione, sia riguardo agli atti sia di processi e procedure;*
- *manca di piani della formazione;*
- *destrutturazione di alcuni servizi strategici: urp, ced, segreteria generale.*
- *aumento dello stress da sottodimensionamento competenziale e dell'organico e da un alto turn over*

L'origine storica o le cause attuali che hanno prodotto queste criticità sono da un lato esogeni legati cioè al continuo "stato di emergenza" in cui si trova il Paese da oramai più di 2 anni (pandemia e guerra in Europa), dall'altro endogeni ovvero effetto del turn over dei dipendenti/dirigenti, ma soprattutto dalla mancanza di ruoli e luoghi di coordinamento e di organizzazione della leadership direzionale che utilizzino atti di alta amministrazione e perseguano alte finalità di ente .

Tuttavia, alle su esposte criticità la struttura amministrativa sta rispondendo in modo compensativo con dinamiche relazionali più collaborative, maggiore propensione alla revisione delle modalità operative (i processi), capacità di ascolto attivo. La carenza di luoghi e modalità alte di coordinamento direzionale viene quasi sempre compensata da specifici rapporti interpersonali (personalizzazione della pa) e dall'impegno massivo del middle management alle volte sostitutivo dei ruoli direzionali. In alcuni casi l'assenza direzionale gestionale e di coordinamento viene compensata direttamente dal politico.

Il diverso scenario interno associato a un contesto sociale in continua evoluzione per la fluidità delle situazioni economiche, politiche, sanitarie ha fatto emergere alcune esigenze nuove anche sul fronte della formazione. Se infatti il Piano Formativo 2022 ha avuto come fine diretto sostenere le competenze specifiche, il Piano Formativo 2023 ha come finalità quello di gettare le basi per sviluppare una organizzazione consapevole, consolidando i cambiamenti avviati.

Si può lavorare meglio.

E se ne sono fatti portavoce:

- da un lato i nuovi dirigenti che hanno potuto "toccare con mano" la presenza di energie e potenzialità personali che, quando fatte emergere e messe insieme alle altre all'interno di un team coeso, consentono di superare situazioni gravose se affrontate singolarmente;

- dall'altro l'insieme dei responsabili dei servizi che hanno potuto sperimentare la criticità di una organizzazione sprovvista di ruoli di coordinamento ovvero di una attività amministrativa che inizia e si conclude nell'emergenzialità di una produzione giornaliera di singole azioni.

### 3. Gli obiettivi formativi trasversali

La proposta si caratterizza per macro-obiettivi finalizzati tutti a realizzare un "più ben lavorare":

1. **La valorizzazione delle risorse umane** intesa come attenzione sia al luogo di lavoro sia al percorso professionale individuale ;
2. **attenzione alle pari opportunità ed al sistema della trasparenza ed anticorruzione** che costituiscono il leit motiv indicato dal Legislatore nella redazione del PIAO;
3. **la valorizzazione di specifiche competenze puntualmente individuate tenuto conto:**
  - **degli obiettivi prefissati dall'Amministrazione col DUP e PIAO;**
  - **della condizione peculiare della tecnostruttura del Comune di Piombino** interessata da un turn over importate e da un ricambio generazionale con l'ingresso di nuove assunzioni;
  - **sistematicità della formazione ed aggiornamento** che deve passare da una richiesta occasionale ed estemporanea ad una rilevazione strutturata del fabbisogno.
4. **rendere patrimonio condiviso e prassi operativa l'approccio lavorativo per processi basati sul metodo AGILE.** Relativamente a quest'ultimo elemento, vale la pena sottolineare che oltre a rispondere a un'esigenza organizzativa è anche una necessità legata a quanto previsto dalle più recenti previsioni normative per lo sviluppo del PIAO, documento unico di programmazione strategica da adottare da parte di tutti gli enti. Nella consapevolezza di voler proseguire il percorso volto alla ricerca del "più ben lavorare" in questo difficile contesto, un'azione specifica viene riservata anche a chi, all'interno dell'ente, si trova maggiormente soggetto a dover gestire gli "stress" che rendono pesanti i vissuti dei cittadini in generale.

### 4. Gli obiettivi di apprendimento

A fronte degli obiettivi formativi sopra descritti le azioni intendono agire sulle competenze (saperi, attitudini, conoscenze, abilità) che di seguito sono elencate. All'interno delle singole azioni formative le competenze saranno declinate in maniera più dettagliata in micro-competenze ovvero apprendimenti che si intende attivare nei partecipanti.

Le **categorie di competenze dirigenziali** in termini di eventuali fabbisogni formativi da soddisfare con specifiche azioni formative, sono tre:

- competenze relazionali: per esempio leadership, negoziazione, ascolto attivo, gestione dei conflitti, gestione delle reti;
- competenze strategiche: per esempio intelligenza emotiva, creatività, orientamento al risultato, adattabilità al cambiamento, problem solving;
- competenze organizzative: per esempio team work, team building, gestione di sé, gestione del tempo.

## 5. Le azioni formative programmate destinate ai ruoli sottoapicali

<b>FORMAZIONE SU ETICA E TRASPARENZA</b>
<b>Destinatari:</b> generale per tutti i dipendenti comunali; specifica per il RPCT
<b>Finalità e obiettivi:</b> trasmissione valori e principi della PA; prevenzione della corruzione e dell'illegalità e diffusione della cultura dell'integrità, della responsabilità, della trasparenza e della buona amministrazione; contrasto alla violenza di genere e prevenzione e contrasto di ogni forma di discriminazione
<b>Struttura e contenuti:</b> L. 190/2012, d.lgs. 33/2013, D.P.R. 62/2013, Codice di comportamento dell'Ente, Piano anticorruzione del Comune di Piombino e principali provvedimenti ANAC, contestualizzati con esempi concreti tratti dalla cronaca o frutto di esperienze personali condivise (doc. ANAC, Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022); obblighi dei lavoratori, sistema sanzionatorio per il caso di inosservanza degli stessi e procedimento disciplinare. Principi delle pari opportunità e Piano azioni positive.

<b>FORMAZIONE SULLA PRIVACY</b>
<b>Destinatari:</b> tutti i dipendenti comunali
<b>Finalità e obiettivi:</b> corretta applicazione della normativa in materia di privacy e delle disposizioni del Garante con particolare riferimento al rapporto privacy – accesso agli atti
<b>Struttura e contenuti:</b> GDPR - Regolamento Europeo 2016/679, d.lgs. 196/2003 modificato dal d.lgs. 101/2018 cd. Codice in materia di protezione dei dati personali
<b>FORMAZIONE DIGITALE E INFORMATICA</b>
<b>Destinatari:</b> tutti i dipendenti comunali e, per gli specifici programmi, gli utilizzatori
<b>Finalità e obiettivi:</b> rilevazione competenze - a mezzo del progetto attivato dalla Funzione Pubblica e denominato "Syllabus" - e accrescimento competenze digitali dei dipendenti
<b>Struttura e contenuti:</b> , Accessibilità, Piano per l'informatica, Direttive Agid; programmi in uso (word, Excel, PowerPoint, Autocad, Building Information Modeling, SIT-GIS, Ascot, Manuale di gestione e Manuale di conservazione documentale.

<b>FORMAZIONE SULLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO</b>
<b>Destinatari:</b> tutti i dipendenti comunali, i somministrati, i tirocinanti e i volontari di protezione civile
<b>Finalità e obiettivi:</b> prevenzione della sicurezza sui luoghi di lavoro
<b>Struttura e contenuti:</b> conoscenza normativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81/08)

<b>FORMAZIONE IN TEMA ASSICURATIVO</b>
<b>Destinatari:</b> i dipendenti comunali dell'Area Affari Generali che si occupano di contratti assicurativi
<b>Finalità e obiettivi:</b> conoscenza e rispetto delle disposizioni in materia assicurativa
<b>Struttura e contenuti:</b> Appalti pubblici e relative coperture assicurative. tecnica assicurativa, gestione dei sinistri, utilizzo degli strumenti informatici messi a disposizione dal broker.

<b>FORMAZIONE SULLA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>
<b>Destinatari:</b> i Coordinatori dei servizi interessati
<b>Finalità e obiettivi:</b> conoscenza e rispetto della normativa in materia nonché la dottrina e la giurisprudenza
<b>Struttura e contenuti:</b> principi, responsabilità, convenzioni e contratti

<b>FORMAZIONE SULLA CONTABILITA' PUBBLICA</b>
<b>Destinatari:</b> tutti i dipendenti comunali che operano sul bilancio
<b>Finalità e obiettivi:</b> conoscenza e rispetto delle disposizioni in materia contabile nell'operatività quotidiana (assunzioni impegni di spesa, liquidazioni fatture, accertamenti di entrate, residui passivi e attivi e avanzi vincolati)
<b>Struttura e contenuti:</b> decreti legislativi n. 267/2000 e n. 118/2011; contabilità armonizzata

<b>FORMAZIONE IN MATERIA DI TRIBUTI</b>
---

<b>Destinatari:</b> dipendenti comunali assegnati al servizio tributi
<b>Finalità e obiettivi:</b> corretta e puntuale gestione delle entrate tributarie
<b>Struttura e contenuti:</b> analisi della normativa vigente in materia di tributi (IMU, addizionale comunale all'Irpef, TARI)
<b>FORMAZIONE SUL NUOVO GESTIONALE PRESENZE/ASSENZE</b>
<b>Destinatari:</b> tutti dipendenti comunali e i somministrati
<b>Finalità e obiettivi:</b> conoscenza dell'utilizzo del nuovo applicativo delle presenze
<b>Struttura e contenuti:</b> sistema operativo Urbi Bacheca On-line

<b>FORMAZIONE IN MATERIA SOCIALE</b>
<b>Destinatari:</b> assistenti sociali e amministrativi assegnati
<b>Finalità e obiettivi:</b> aggiornamento professionale, supervisione casistica, aggiornamento amministrativo, normativo
<b>Struttura e contenuti:</b> deontologia professionale, etica, affido familiare, gestione utenti
<b>FORMAZIONE IN MATERIA DI VIGILANZA</b>
<b>Destinatari:</b> agenti comunali appartenenti all'Area di Vigilanza
<b>Finalità e obiettivi:</b> conoscenza e rispetto disposizioni in materie di competenza della Polizia Locale
<b>Struttura e contenuti:</b> singole giornate di studio, specie su novità; corsi strutturati su più giornate per codice della strada; polizia giudiziaria; vigilanza edilizia, commerciale e ambientale; stranieri; difesa personale; uso strumenti di difesa.
<b>FORMAZIONE IN MATERIA DI STATO CIVILE E ANAGRAFE</b>
<b>Destinatari:</b> ufficiali di stato civile e di anagrafe assegnati all'Area Servizi Demografici
<b>Finalità e obiettivi:</b> formazione e aggiornamento professionale in materia dei servizi demografici
<b>Struttura e contenuti:</b> Incontri monotematici su normativa elettorale, cittadinanza, adozioni; DPR 396/00 Regolamento revisione e semplificazione dell'ordinamento dello stato civile, L. 55/15 Disposizioni in materia di scioglimento o di cessazione degli effetti civili del matrimonio nonché di comunione tra i coniugi, L. 76/16, Regolamentazione unioni civili tra persone dello stesso sesso e disciplina delle convivenze, DPR 445/00 T.U. documentazione amministrativa, D.P.R. 223/89 Regolamento anagrafico popolazione residente; d.lgs. 30/07 diritto dei cittadini dell'UE e dei loro familiari di circolare e di soggiornare liberamente nel territorio degli Stati membri

<b>FORMAZIONE IN MATERIA DI APPALTI</b>
<b>Destinatari:</b> dipendenti comunali
<b>Finalità e obiettivi:</b> conoscenza e rispetto delle disposizioni del decreto legislativo n. 50/2016 nonché delle direttive ANAC, aggiornamento normativo, analisi procedure di affidamento e adozione modelli migliorativi
<b>Struttura e contenuti:</b> appalti e PNRR - direttore dell'esecuzione del contratto - adempimenti connessi all'esecuzione del contratto - modifiche del contratto - stipula contratti

### FORMAZIONE SULLE SOCIETA' PARTECIPATE

**Destinatari:** servizi interessati

**Finalità e obiettivi:** conoscenza e rispetto delle disposizioni del decreto legislativo CD. Madia, T.U. delle società partecipate nonché dottrina e giurisprudenza in materia

**Struttura e contenuti:** relazione art. 34 – convenzione per il controllo analogo – atti di affidamento – contratti di servizio – obiettivi di contenimento delle spese di funzionamento – controlli sulle società partecipate - modello 231

### FORMAZIONE SULLA PROGETTAZIONE EUROPEA

**Destinatari:** dipendenti dell'Ente interessati alla progettazione

**Finalità e obiettivi:** programmazione e progettazione per lo sviluppo locale, con attenzione specifica alle risorse europee della nuova programmazione del PNRR

**Struttura e contenuti:** gestire il processo di programmazione, progettazione e gestione di progetti di sviluppo; impostare progetti di sviluppo sostenibile locale finanziabili accedendo ai programmi europei.

### FORMAZIONE SULLA REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI

**Destinatari:** alcuni dipendenti comunali

**Finalità e obiettivi:** analizzare i principali processi e reingegnerizzarli

**Struttura e contenuti:** come da documento allegato

### FORMAZIONE PER PROJECT MANAGER

**Destinatari:** dipendenti responsabili di progetto operanti in progettualità trasversali

**Finalità e obiettivi:** apprendere le tecniche del P.M.

**Struttura e contenuti:** Linguaggio e logiche del Project Management; il processo di gestione di un progetto; tecniche e strumenti; Soft skills.

### FORMAZIONE SULLA PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

**Destinatari:** Coordinatori e altri dipendenti coinvolti nel ciclo della programmazione

**Finalità e obiettivi:** implementazione della programmazione integrata

**Struttura e contenuti:** utilizzo di uno strumento software avanzato che permetta di gestire il PIAO e in particolare di integrare, collegare e coordinare gli obiettivi strategici, le performance e lo sviluppo delle competenze nell'ente.