

## **ALLEGATO B)**

### **L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE**

Negli ultimi anni la formazione, lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale hanno acquisito un ruolo di primo piano nell'ambito della Pubblica Amministrazione, che è considerata un attore fondamentale per la ripartenza del Paese. L'attuazione del PNRR, in particolare, ha posto al centro dell'attenzione il tema, evidenziando la necessità di un'attività di formazione che parta dai reali fabbisogni delle stesse Amministrazioni e sia accompagnata dalla valutazione degli impatti ottenuti. A tal proposito, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha presentato il 10 gennaio 2022 "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del Capitale Umano, che si pone l'obiettivo di accompagnare gli enti pubblici all'assunzione di personale sempre più qualificato e di potenziare e sviluppare le competenze di chi già lavora nella PA. Lo sviluppo delle competenze rappresenta, insieme alla digitalizzazione, al recruiting ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge 6 agosto 2021 n. 113. La valenza della formazione è duplice: rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese.

Inoltre, è noto che la formazione riveste un ruolo centrale nella prevenzione della corruzione, in quanto volta a diffondere la cultura della legalità e dell'integrità. Secondo un approccio integrato, nella programmazione delle attività si pone il focus sul collegamento tra dimensione organizzativa e dimensione etica: ruoli, processi, relazioni, interessi, dilemmi e valori sono gli elementi che verranno analizzati nelle loro interdipendenze, ai fini della prevenzione della corruzione nella dimensione organizzativa. Si tratta di una formazione che, su tali premesse, si pone sempre più orientata all'esame di casi concreti calati nel contesto organizzativo di riferimento, così da contribuire alla costruzione di capacità tecniche e comportamentali in ognuno dei dipendenti nello svolgimento del proprio ruolo professionale, oltre al mero adempimento di norme astratte. La pianificazione delle attività formative prevede l'individuazione di precisi target di riferimento, segmentati a secondo della specificità dei fabbisogni formativi rilevati e la correlazione degli stessi con i contenuti oggetto di formazione. Più precisamente, per ogni asset di formazione, si definisce la popolazione destinataria degli interventi, prevedendone il coinvolgimento a scorrimento, secondo cronoprogrammi che consentano il monitoraggio continuo dei contingenti di personale effettivamente formati. L'individuazione dei partecipanti ai singoli percorsi formativi è posta in capo ai Dirigenti, tenuto conto del ruolo affidato e delle Aree gestionali e servizi ivi incardinati a maggior rischio di corruzione e nel rispetto dei seguenti criteri:

- rotazione delle unità individuate, in modo da garantire la formazione di tutto il personale operante nei servizi a più elevato rischio di corruzione;
- omogeneità delle caratteristiche professionali dei partecipanti, in relazione alle attività svolte.

Al fine di verificare l'effettivo trasferimento delle conoscenze, si prosegue nella somministrazione di questionari di autovalutazione delle competenze, di competenza del Servizio Gestione Risorse Umane, affiancati da sessioni di follow up che fungano da rinforzo delle conoscenze e verifica in ordine alla loro reale trasferibilità nei comportamenti/prassi quotidiane.

In continuità con quanto realizzato nel corso del 2022, la programmazione delle attività di formazione si articola su tre livelli:

## □ LIVELLO GENERALE

Prioritariamente rivolto ai neoassunti, riguarda il rafforzamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale). I macro-contenuti, oltre che prevedere il PIAO – sezione rischi corruttivi e trasparenza e relativi allegati e il Codice di Comportamento, vengono integrati anche con approfondimenti relativi all'Internal Auditing, così da sostenere una cultura di sempre maggiore efficienza amministrativa. Particolare attenzione viene posta anche nel fornire una cornice di contesto che dia cognizione ai partecipanti, di quali siano i processi/progetti dell'Amministrazione a maggiore rilevanza esterna e in quanto tali con un'esposizione a possibili infiltrazioni antitetiche ai principi della legalità.

## □ LIVELLO PROFESSIONALIZZANTE

Ricomprende percorsi strettamente correlati ai contenuti di attività, ascrivibili alla realtà lavorativa di appartenenza, tenuto conto delle attività a rischio corruzione di ogni singola Area. Con particolare riferimento alla job rotation dei titolari di incarichi di elevata qualificazione, di prossima attuazione, particolare attenzione va posta all'aggiornamento delle competenze “core” connesse ai processi produttivi che per le loro interdipendenze necessitano di una diffusione circolare di conoscenza e pratiche condivise, nonché all'affiancamento di percorsi specifici per coloro che dovranno ricoprire posizioni nuove.

Rientrano in questo asse di intervento i seguenti temi:

- Nuovo Codice dei Contratti e Adempimenti del Responsabile Unico del Procedimento, del Direttore dei Lavori e del Direttore di Esecuzione dei Lavori nell'ambito della prevenzione della corruzione negli appalti pubblici;
- Conflitto di interessi e sue specificità, anche di natura applicativa;
- Erogazione di contributi, sussidi e vantaggi economici e loro declinazione in Regolamenti ad hoc;
- Progetti PNRR e PON FESR ed altri interventi eterofinanziati, check list dei nodi a maggiore esposizione al rischio corruttivo
- Antiriciclaggio, gli indicatori di anomalia per l'identificazione delle possibili operazioni sospette e il processo di gestione dei flussi informativi tra gli uffici e delle segnalazioni.

## □ LIVELLO SPECIALISTICO

Riservato ai Dirigenti e al personale con funzioni direttive. All'interno di questo asset particolare rilevanza riveste il ruolo propulsore esercitato da Segreteria Generale che garantisce la definizione di un palinsesto di Convegni e attività di sensibilizzazione/formazione/informazione sui temi di maggiore rilevanza nell'ambito dell'Etica e dell'integrità pubblica, volti a rafforzare una sempre più solida rete di interlocutori interni ed esterni all'Ente funzionali allo scambio e all'implementazione su ampia scala di pratiche innovative che rappresentino l'impalcatura di un sistema valoriale condiviso e diffuso.

In particolare, per l'anno 2023 è previsto il seguente Piano Operativo di formazione, target e destinatari:

- Il conflitto di interessi: dovere di segnalazione e obbligo di astensione  
Per i Dipendenti di tutte le Aree Gestionali
- Le novità in materia di appalti pubblici (nuovo codice degli appalti)  
Per i Dipendenti di tutte le Aree Gestionali
- Rafforzamento delle competenze per la prevenzione della corruzione  
Per i Dipendenti di tutte le Aree Gestionali

- Obblighi di trasparenza, diritto di accesso e tutela della privacy nelle Pubbliche Amministrazioni

Per i Dipendenti di tutte le Aree Gestionali

Il CCNL Funzioni locali 2019-2021, sottoscritto il 16/11/2022, all'art. 54 "Principi generali e finalità della formazione" prevede che le attività formative programmate nei documenti di pianificazione debbano essere funzionali, tra l'altro a:

a) *"assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali";*

b) *"garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative".*

Al riguardo l'art. 56 "Pianificazione strategica di conoscenze e saperi" stabilisce che *"Gli enti, nell'ambito di quanto previsto dall'art. 54 (Principi generali e finalità della formazione) comma 3, favoriscono misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base".*

Infine, l'art. 55 del citato CCNL "Destinatari e processi della formazione" stabilisce che *"Nell'ambito dei piani di formazione sono individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche".*

A quanto detto, si aggiungono le Linee guida in materia di smart working adottate nel dicembre 2021 che invitano le amministrazioni alla necessità di prevedere specifiche iniziative formative per il personale che usufruisce di tale modalità di svolgimento della prestazione. La formazione, infatti, costituisce una leva fondamentale per sostenere il processo di transizione verso un lavoro agile che non rappresenti la trasposizione fuori ufficio delle stesse logiche del lavoro tradizionalmente praticate in presenza; essa deve perseguire l'obiettivo di addestrare i dipendenti all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile nonché di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, nonché l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.

Da ultimo, le nuove "Linee Guida per l'accesso alla dirigenza pubblica", adottate con DM del 28 settembre 2022, in coerenza con i tasselli di riforma della pubblica amministrazione previsti dal PNRR e con i provvedimenti attuati in materia, introducono l'obiettivo della valorizzazione delle competenze e delle soft skills, sia in fase di accesso alla pubblica amministrazione, sia nell'ambito dell'individuazione dei percorsi formativi e di carriera dei dipendenti.

Il Comune di Enna comprende la necessità di avere dipendenti altamente qualificati e a tal fine attua una strategia unitaria e integrata di gestione delle Risorse Umane, che consenta di mettere in correlazione la programmazione della formazione con la programmazione dei fabbisogni di personale nel Ciclo di Gestione della Performance, come indicato dal Dipartimento di Funzione Pubblica. La formazione del personale diventa così la chiave per il miglioramento della qualità del lavoro e per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

Inoltre, il percorso volto alla digitalizzazione e l'uso pervasivo di nuove tecnologie richiedono competenze sempre più specifiche, che consentano di semplificare e velocizzare la gestione dei rapporti con i cittadini ed ampliare l'offerta di servizi agli utenti. Una formazione adeguata in ambito digitale rappresenta quindi un'importante opportunità per l'Amministrazione e in generale per garantire la crescita economica del Paese e la trasparenza del sistema pubblico.

In particolare, le decisioni organizzative che individuano modelli orientati al risultato, attraverso processi digitali integrati, richiedono la partecipazione delle Risorse Umane, consapevoli di appartenere a una comunità in profondo cambiamento, con una missione di Ente che si rinnovi in maniera efficace. Un sempre maggiore miglioramento della salute organizzativa, professionale e digitale nell'Ente passa attraverso l'investimento su una formazione che rapidamente integra i nuovi assunti, i giovani talenti nell'assetto del personale per un proficuo scambio. Per fare questo, i progetti formativi che progressivamente si stanno sviluppando hanno la funzione di ottenere un qualificato standard - anche di natura digitale - così da sostenere l'utilizzo di strumenti adeguati a razionalizzare la collaborazione e l'azione interdisciplinare, per lo sviluppo delle diverse professionalità esistenti, in funzione degli obiettivi da raggiungere e delle responsabilità da gestire.

A tal fine, il Comune di Enna considera di importante rilevanza strategica intercettare ed analizzare le sfide connesse ai profondi processi di cambiamento in cui è costantemente coinvolta e favorire la crescita del Capitale Umano attraverso l'attivazione di percorsi di empowerment del personale, a tal uopo ha elaborato il seguente "ciclo di gestione della formazione", con l'obiettivo precipuo di supportare lo sviluppo di:

- **COMPETENZE:** Assicurare l'allineamento delle competenze del personale sin dall'ingresso nell'organizzazione, attraverso il processo di onboarding ed il relativo trasferimento della cultura organizzativa dell'Ente, ivi compreso il suo sistema di valori, unitamente a competenze tecniche coerenti con le aspettative del ruolo coperto;
- **CHANGE MANAGEMENT:** Favorire il change management, anche nell'ambito delle azioni connesse alla gestione delle progettualità ascrivibili al PNRR, con conseguente diffusione di una cultura del lavoro per team e per obiettivi, che preveda, tra gli altri, l'utilizzo di strumenti di task management;
- **COACHING:** Favorire il cambiamento dal basso tramite azioni di coaching e motivazionali rivolte al personale al fine di allineare i valori e le competenze agli obiettivi dell'amministrazione;
- **LEADERSHIP:** Supportare il top management ed il middle management con azioni di potenziamento e allineamento delle competenze manageriali e di project management, ivi comprese le competenze di leadership digitale nell'ambito dei team di lavoro;
- **JOB ROTATION:** Promuovere interventi di re-skilling del personale e del middle management, finalizzati a favorire la job rotation, la quale oltre a garantire comportamenti anti-corruttivi, contribuisce alla diffusione di best practice ed all'aumento della flessibilità nella risposta al cambiamento all'interno dell'Ente;
- **HARD SKILLS:** Garantire il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze tecniche specialistiche;

Ciascun dirigente svolge attività di formazione nei confronti dei dipendenti assegnati ed individua eventuali funzionari da adibire ad attività di formazione. Ai fini delle attività di aggiornamento e formazione prevista dal D. Lgs 81/2008, il datore di lavoro individua i soggetti interni ed esterni da adibire alle attività di cui agli artt. 36 e 37 del D. LGS 81/2008".

## **GLI INTERVENTI DI UPSKILLING E RESKILLING PER L'ANNO 2023**

Il Comune di Enna, al fine di dare attuazione ai percorsi di empowerment, intraprenderà specifici interventi formativi, riconducibili alle seguenti aree di intervento:

- **SKILLING:** Rientrano in questa tipologia azioni di aggiornamento dei dipendenti, affinché in tempi brevi possano essere conseguite competenze rinnovate, attraverso i diversi canali messi a disposizione: dalle piattaforme di e-learning, a cataloghi di formazione on demand circostanziati a seconda delle specificità dei fabbisogni formativi rilevati;
- **RESKILLING:** Sono ascrivibili a questa categoria percorsi formativi finalizzati a riqualificare la forma lavoro, con particolare riferimento a quei profili che si occupano di attività obsolete, con competenze superate e che, grazie al loro inserimento in percorsi ad hoc, possono occuparsi di attività lavorative differenti in linea con le necessità emergenti;
- **UPSKILLING:** Interventi di sviluppo applicati a risorse di cui si intravede il “potenziale maggiore” e su cui si intende investire, ai fini di una progressiva crescita professionale. Sono in particolare rivolte al top management – dirigenti – e al middle management – titolari di incarichi di elevate qualificazioni – e prevedono l’incremento di skills nel medesimo ruolo – affiancando alle hard skill anche soft skill in ambito manageriale e di leadership.

e che poggiano sui seguenti principi:

- **FORMAZIONE CONCRETA:** Contenuti integrati con i flussi dei processi di lavoro e spendibili nella quotidianità;
- **FOCUS SULLA LEARNING EXPERIENCE:** La persona al centro del percorso, protagonista in ogni fase e tesa verso il proprio apprendimento e la condivisione tra pari;
- **FORMAZIONE MOBILE E MICRO:** Fruire dei contenuti da qualunque luogo e a qualunque ora;
- **CONTENUTI FORMATIVI CONDIVISI:** Sessioni aggiuntive a quelle formative di q&a con gli esperti, tutorial e feedback, per costruire un dialogo e una partecipazione attiva nel processo di sviluppo organizzativo progettato;
- **CREAZIONE E CONTAMINAZIONE DI CONOSCENZA ORGANIZZATIVA:** Comunicare gli effetti benefici dell’apprendimento e garantire la massima diffusione e condivisione delle competenze apprese;

In particolare, risultano strategici per l’Amministrazione gli interventi sviluppati nei seguenti contesti:

- **FORMAZIONE ONBOARDING:** Si deve sviluppare un programma volto a favorire una serena integrazione all’interno dell’organizzazione dell’Ente e di far comprendere le peculiarità del ruolo in termini di diritti e doveri. I gruppi di volta in volta coinvolti condividono la formazione relativa ad un nucleo di argomenti fondamentali quali la disciplina della Privacy, diritti e doveri, etica e codice di comportamento, gli assetti organizzativi, valutazione delle Performance e Piano degli Obiettivi, il Lavoro Agile, il Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, le funzioni e processi tipici del Comune di Enna ed il Regolamento sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi. In ragione della specifica professionalità richiesta, vengono inoltre garantiti approfondimenti tematici quali gli accordi di Collaborazione tra Istituzioni, Convenzioni e Sponsorizzazioni, il Ciclo della Programmazione Finanziaria, il Codice dei Contratti Pubblici e i principi sottesi ad una corretta gestione dell’internal auditing.
- **RESKILLING E COACHING PER TRANSIZIONE TRA I RUOLI:** Devono essere pianificati interventi ad hoc finalizzati al rafforzamento delle conoscenze e delle capacità tipiche del ruolo coerentemente con le attese dell’organizzazione di appartenenza e i target dei cittadini/clienti interni fruitori dei servizi erogati, anche attraverso la riflessione sulla

dimensione emozionale vissuta in ambito lavorativo e su come la stessa impatta nell'esercizio della propria professionalità.

La formazione si svilupperà lungo tre assi di intervento:

1. Formazione destinata al personale con ruolo di responsabilità gestionale diretta del personale;
2. Formazione e mentoring destinata ai facilitatori con ruolo successivo di coach all'interno dei gruppi di lavoro;
3. Formazione destinata al personale con ruolo di front/back office dei servizi.

Per accompagnare il cambiamento in atto nei processi disegnati dalle strutture organizzative, accanto ai team coaching sono previsti laboratori ristretti che per argomenti individuati si confrontano sui metodi anche operativi per accrescere l'efficacia, per la rivisitazione delle modalità di gestione delle attività anche ordinarie dalla gestione delle banche all'analisi, gestione e innovazione dei processi.

- **ALTA FORMAZIONE PER I TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATE QUALIFICAZIONI:** Un'ulteriore pista di lavoro è dedicata al personale che ricopre il ruolo di titolare di incarichi di elevate qualificazioni, con l'obiettivo di rafforzare profili di leadership in grado di motivare le persone a raggiungere obiettivi ambiziosi e complessi, anche superando i silos organizzativi, diffondendo capacità gestionali che integrino quelle tecnico-specialistiche affermate nell'Ente, tali da sostenere i ruoli di responsabilità nello sviluppo di un profilo di leadership in grado di ispirare, motivare e guidare le persone attraverso le sfide in corso e future.

Il corso di perfezionamento sui temi del Public Management si pone gli obiettivi di:

1. Allineare visioni e competenze attraverso la condivisione di un linguaggio comune;
2. Stimolare la responsabilità individuale nel raggiungimento di risultati utili per l'Ente, attraverso la presa di coscienza dell'importanza del proprio ruolo e del proprio spazio di azione strategica;
3. Favorire l'innovazione e il cambiamento di processi o servizi puntuali, attraverso l'acquisizione di strumenti di gestione manageriale;

Le aree tematiche di sviluppo, come di seguito ipotizzate, saranno accompagnate da laboratori di innovazione aventi la finalità di consolidare e concretizzare le competenze acquisite nei moduli didattici attraverso l'ideazione e la realizzazione di progetti di innovazione di gruppo per il Comune di Enna e i suoi stakeholders:

- Area strategia e gestione delle relazioni con l'ambiente;
  - Area budgeting & acquisti;
  - Area organizzazione e gestione delle persone;
  - Area pianificazione e rendicontazione.
- **DIGITALE:** Per ottimizzare la performance del personale, singolarmente e nel lavoro in team, è necessario che lo sviluppo delle competenze si diriga verso specifici ambiti. In particolare, le conoscenze individuali che sono alimentate dalla formazione sugli aspetti tecnici e tematici (office, syllabus, programmi specifici) si combinano con le competenze necessarie a rendere efficace l'integrazione dell'attività dei singoli, ogni qual volta sia richiesta una condivisione di processo. In tal modo, le competenze si ampliano e ricomprendono le conoscenze necessarie a rendere visibile il proprio ruolo in termini funzionali nel percorso di processamento dell'attività, le conoscenze necessarie a scegliere lo strumento più efficace nella condivisione del lavoro svolto nel gruppo, le conoscenze

necessarie a scegliere il canale di comunicazione più efficace in base al tipo di messaggio (notizia, accordo per lavorazione di una fase del progetto) al suo contenuto. Il progetto Syllabus delle competenze digitali per la PA” realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell’ambito del programma “Competenze digitali per la PA” allo scopo di promuovere lo sviluppo e il consolidamento delle competenze digitali comuni a tutti i dipendenti pubblici (non professionisti ICT), definisce il set di competenze minime richieste a ciascun dipendente pubblico, utilizzato come modello di riferimento per l’autovalutazione individuale e la fruizione di formazione mirata sui gap di competenze. Il Comune di Enna, in ossequio a quanto stabilito nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24/03/2023 avente ad oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, ha già aderito all’iniziativa promossa da Syllabus e pertanto favorisce la partecipazione del personale, che è stato registrato sulla piattaforma e dunque può prendere parte ai cicli formativi ivi presenti.

In particolare, Il Comune di Enna, ha già provveduto all’adesione e censimento del personale dipendente all’interno del portale Syllabus, monitorando periodicamente il comportamento del personale dipendente in ordine all’utilizzo della piattaforma consistente nella visione delle video lezioni e nel compimento al termine delle stesse di un test di autovalutazione.

Il Comune di Enna, si prefigge l’obiettivo di garantire per l’anno 2023 la partecipazione alle attività formative erogate da Syllabus ad almeno 30% del personale dipendente, per l’anno 2024 ad almeno il 55% del personale dipendente e per l’anno 2025 al 75% del personale dipendente, conformemente a quanto previsto nella direttiva del Ministro per la PA.

Ogni partecipante a seguito di un test iniziale di auto valutazione delle proprie competenze digitali, prenderà parte a percorsi formativi personalizzati composti da moduli di breve durata progettati secondo le metodologie più evolute; si tratta di corsi erogati principalmente in modalità FAD – a distanza strutturati con diverso grado di difficoltà, per colmare i gap di conoscenza e per migliorare le competenze.

Più precisamente, ciascun dipendente deve conseguire il miglioramento della padronanza delle competenze oggetto della formazione per almeno un livello (ad esempio, da base ad intermedio); tuttavia, può scegliere di proseguire il percorso di miglioramento delle proprie competenze – tenuto anche conto del fatto che il catalogo della formazione sarà progressivamente aggiornato – fino a giungere al livello di padronanza avanzato.

L’attuazione degli interventi formativi erogati ai dipendenti del Comune di Enna è monitorata attraverso l’invio periodico ai dipendenti dell’Ente di apposite schede da compilare in ordine ai corsi di formazione in presenza o da remoto frequentati, ai webinar seguiti, o alle attività formative interne erogate dell’Ente a cui hanno preso parte, e trasmesse dagli stessi alla Segreteria dell’Area III al fine di poter acquisire, catalogare e custodire tutte le informazioni utili per i diversi stakeholder.

Il Servizio Gestione Risorse Umane, accedendo al portale Syllabus a cadenza trimestrale, verificherà l’effettiva partecipazione del personale dipendente ai moduli formativi ed ai risultati dagli stessi conseguiti nei test di autovalutazione comunicando ai Dirigenti di ciascuna Area l’andamento dell’attività formativa effettuata dai propri collaboratori.

La comunicazione ai Dirigenti circa l’espletamento dell’attività formativa dei dipendenti loro assegnati è di fondamentale importanza in quanto “la partecipazione dei dipendenti ai percorsi formativi è valutata positivamente nella valutazione della performance individuale», e che «il

raggiungimento degli obiettivi formativi da parte dei dipendenti rileva in termini di “risultati conseguiti e valutazione positiva” ai fini delle progressioni professionali».

- **SMART WORKING:** Lo smart-working rappresenta una forte leva di cambiamento per l’organizzazione e i suoi lavoratori, mette al centro le persone, all’interno di un progetto più ampio di “people strategy”, che punta alla valorizzazione degli individui e ad accrescere il rapporto di fiducia tra lavoratori e amministrazione, promuove la collaborazione, la programmazione, la gestione e pone l’accento sui risultati in termini di efficienza e produttività. Il cambiamento promosso dal lavoro agile a livello individuale e organizzativo si realizza attraverso un vero e proprio processo di change management, rispetto al quale si rende necessaria una specifica attività di comunicazione e formazione, ad ampia diffusione e a tutti i livelli. A questo scopo l’Amministrazione favorisce la partecipazione di tutto il personale ai corsi organizzati in materia di lavoro agile inteso come strumento di sviluppo delle competenze individuali e di cambiamento organizzativo.

La formazione degli smart worker, dei manager e dei middle manager avverrà attraverso lo sviluppo di percorsi formativi quali strumenti fondamentali per sviluppare le necessarie competenze aggiuntive e abilitanti alle nuove modalità di lavoro da remoto inteso come strumento di sviluppo delle competenze individuali e di cambiamento organizzativo. Infatti, il cambiamento promosso dal lavoro agile a livello individuale e organizzativo si realizza attraverso un vero e proprio processo di change management, rispetto al quale si rende necessaria una specifica attività di comunicazione e formazione, ad ampia diffusione e a tutti i livelli.

#### **LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

Un elemento qualificante dell’attività formativa è rappresentato dalla misurazione dei risultati conseguiti, anche in termini di scostamenti rispetto agli obiettivi programmati. A tal fine, il Comune di Enna ha elaborato dei sistemi di monitoraggio e valutazione utilizzati e i relativi indicatori, distinti in:

- a) indicatori di output/di realizzazione, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo: numero di dipendenti iscritti a corsi di formazione; numero di dipendenti che hanno completato la formazione; ore di formazione annue fruite per unità di personale; ore di formazione fruite in presenza e ore di formazione fruite a distanza; etc.;
- b) indicatori di outcome/impatto, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo: gap tra il livello di conoscenze/competenze “in entrata” e quello “in uscita”; sviluppo delle conoscenze a livello individuale e/o di gruppo; percentuale di dipendenti che hanno realizzato un piano di sviluppo individuale; etc.