



# Comune di Lorenzago di Cadore

Provincia di Belluno



## **PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE - PIAO**

---

**Triennio 2025/2027**

*(Art. 6 commi da 1 a 4 DL n. 80/2021, convertito con modificazioni in Legge n. 113/2021)*

## **PREMESSA**

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) è stato introdotto con la finalità di consentire un maggior coordinamento dell'attività programmatica delle pubbliche amministrazioni e una sua semplificazione, nonché per assicurare una migliore qualità e trasparenza dell'attività amministrativa e dei servizi ai cittadini e alle imprese. In esso gli obiettivi, le azioni e le attività dell'Ente sono ricondotti alle finalità istituzionali e alla missione pubblica complessiva di soddisfacimento dei bisogni della collettività e dei territori; si tratta quindi di uno strumento dotato, da un lato, di rilevante valenza strategica e, dall'altro, di un forte valore comunicativo, attraverso il quale l'Ente pubblico comunica alla collettività gli obiettivi e le azioni mediante le quali vengono esercitate le funzioni pubbliche e i risultati che si vogliono ottenere rispetto alle esigenze di valore pubblico da soddisfare.

## **RIFERIMENTI NORMATIVI**

L'art. 6 commi da 1 a 4 del decreto legge 9 giugno 2021 n. 80, convertito con modificazioni in legge 6 agosto 2021 n. 113, ha introdotto nel nostro ordinamento il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che assorbe una serie di piani e programmi già previsti dalla normativa, in particolare: il Piano della performance, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano triennale dei fabbisogni del personale, quale misura di semplificazione, snellimento e ottimizzazione della programmazione pubblica nell'ambito del processo di rafforzamento della capacità amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione ha una durata triennale e viene aggiornato annualmente, è redatto nel rispetto del quadro normativo di riferimento relativo alla Performance, ai sensi del decreto legislativo n. 150 del 2009 e le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, all'Anticorruzione e alla Trasparenza, di cui al Piano Nazionale Anticorruzione e negli atti di regolazione generali adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012, del decreto legislativo n. 33 del 2013 e di tutte le ulteriori specifiche normative di riferimento delle altre materie dallo stesso assorbite, nonché sulla base del "Piano tipo", di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022, concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Ai sensi dell'art. 6, comma 6-bis, del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, come introdotto dall'art. 1, comma 12, del decreto legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge n. 25 febbraio 2022, n. 15 e successivamente modificato dall'art. 7, comma 1 del decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni, in legge 29 giugno 2022, n. 79, le Amministrazioni e gli Enti adottano il PIAO a regime entro il 31 gennaio di ogni anno o in caso di proroga per legge dei termini di approvazione dei bilanci di previsione, entro 30 giorni dalla data ultima di approvazione dei bilanci di previsione stabilita dalle vigenti proroghe.

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022 concernente la definizione del contenuto del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, le Amministrazioni tenute all'adozione del PIAO con meno di 50 dipendenti, procedono alle attività di cui all'articolo 3, comma 1, lettera c), n. 3), per la mappatura dei processi, limitandosi all'aggiornamento di quella esistente all'entrata in vigore del decreto considerando, ai sensi

dell'articolo 1, comma 16, della legge n. 190 del 2012, quali aree a rischio corruttivo, quelle relative a:

- autorizzazione/concessione;
- contratti pubblici;
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi;
- concorsi e prove selettive;
- processi, individuati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e dai responsabili degli uffici, ritenuti di maggiore rilievo per il raggiungimento degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico.

L'aggiornamento nel triennio di vigenza della sottosezione di programmazione "Rischi corruttivi e trasparenza" avviene in presenza di fatti corruttivi, modifiche organizzative rilevanti o ipotesi di disfunzioni amministrative significative intercorse ovvero di aggiornamenti o modifiche degli obiettivi di performance a protezione del valore pubblico. Scaduto il triennio di validità il Piano è modificato sulla base delle risultanze dei monitoraggi effettuati nel triennio.

**Le amministrazioni con meno di 50 dipendenti sono tenute, altresì, alla predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione limitatamente all'articolo 4, comma 1, lettere a), b) e c), n. 2.**

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2025/2027 è deliberato in coerenza con la nota di aggiornamento al DUPS 2025/2027 e il bilancio di previsione finanziario 2025/2027 approvati con deliberazione del Consiglio Comunale 39 del 23/12/2024.

Ai sensi dell'art. 1, comma 1, del DPR n. 81/2022, integra il Piano dei fabbisogni di personale, il Piano delle azioni concrete, il Piano per razionalizzare l'utilizzo delle dotazioni strumentali, anche informatiche, che corredano le stazioni di lavoro nell'automazione d'ufficio, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Piano organizzativo del lavoro agile e il Piano di azioni positive.

**SEZIONE 1 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE E ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO**

**SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE**

Denominazione Amministrazione: **COMUNE DI LORENZAGO DI CADORE**

Indirizzo: VIA FAUREANA 117

Codice fiscale/Partita IVA: 00185950250

Rappresentante legale: SINDACO Marco D'Ambros

Numero dipendenti al 31 dicembre anno precedente: 4,83

Telefono: 0435 75001

Sito internet: <https://www.comune.lorenzagodicadore.bl.it>

E-mail: [segr.lorenzago@cmcs.it](mailto:segr.lorenzago@cmcs.it)

PEC: [comune.lorenzagodicadore.bl@pecveneto.it](mailto:comune.lorenzagodicadore.bl@pecveneto.it)

**1.1. Analisi del contesto esterno**

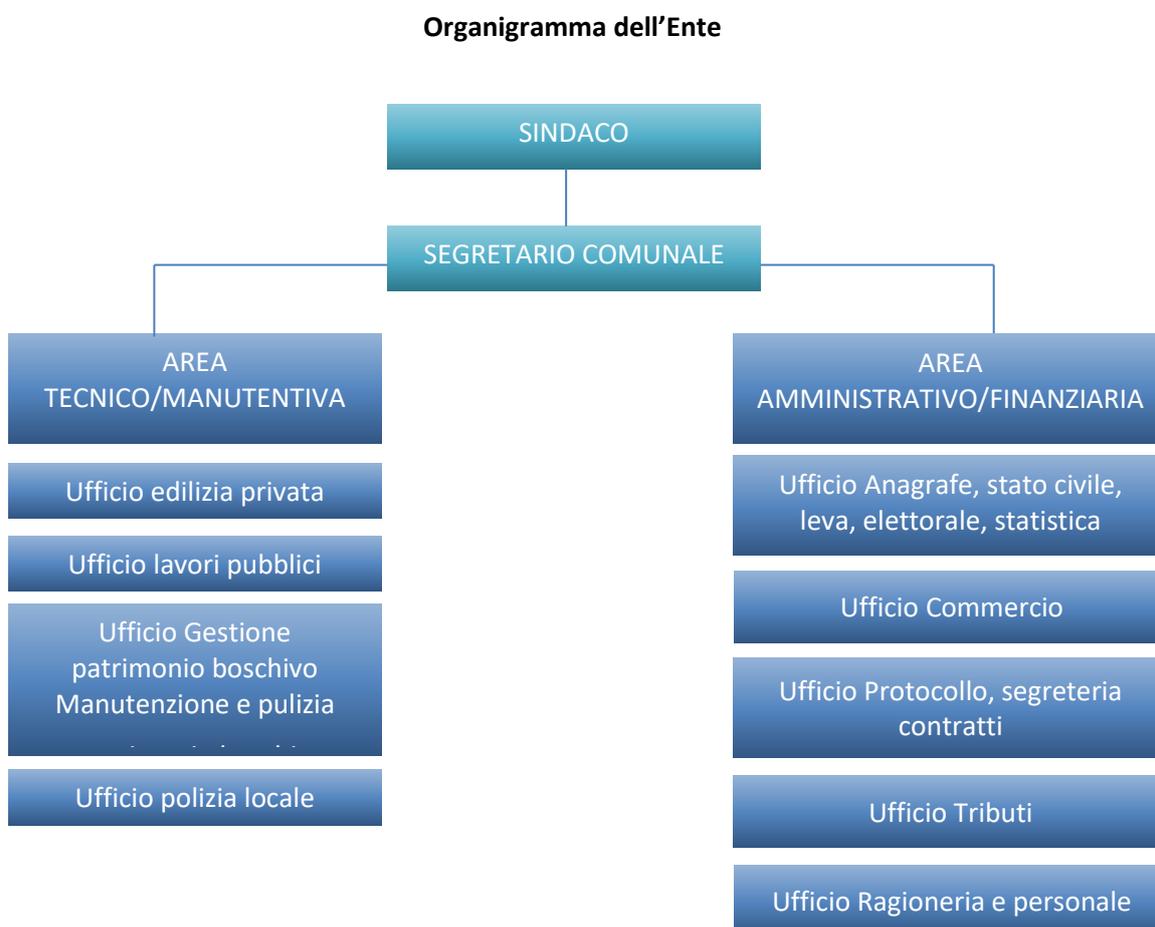
Per l'analisi del contesto esterno si rinvia alla SES del DUP approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 39 del 23 dicembre 2024.

**1.2 Analisi del contesto interno**

Per l'analisi del contesto interno si rinvia alla SES del DUP approvato con deliberazione del consiglio comunale n. 39 del 23 dicembre 2024.

## 1.2.1 ORGANIGRAMMA DELL'ENTE

Si riporta di seguito l'organigramma dell'Ente.



## **SEZIONE 2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE**

### **2.1 Valore pubblico**

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 132/2022, la presente sezione non deve essere redatta dagli Enti con meno di 50 dipendenti.

Per l'individuazione degli obiettivi strategici di natura pluriennale collegati al mandato elettorale del Sindaco, si rimanda alla Sezione Strategica del Documento Unico di Programmazione, adottato con deliberazione del consiglio comunale n. 29 del 4 novembre 2024, aggiornato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 39 del 23 dicembre 2024.

### **2.2 Performance**

La performance organizzativa è una misurazione e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione in termini di politiche, obiettivi, piani e programmi, soddisfazione dei destinatari, modernizzazione dell'organizzazione, miglioramento qualitativo delle competenze professionali, sviluppo delle relazioni con i cittadini, utenti e destinatari dei servizi, efficienza nell'impiego delle risorse e qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La performance individuale è una misurazione e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle prestazioni individuali in termini di obiettivi, competenze, risultati e comportamenti. Entrambe contribuiscono alla creazione di valore pubblico attraverso la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti.

Non essendo prevista la presente sezione all'interno del PIAO per i comuni con meno di 50 dipendenti, il Piano della performance è approvato in un distinto documento in conformità al regolamento di disciplina della misurazione valutazione e integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale aggiornato con deliberazione della giunta comunale n. 6 del 29 gennaio 2024.

### **2.3 Rischi corruttivi e trasparenza**

La sottosezione in oggetto è stata approvata con separata deliberazione della Giunta Comunale n. 5 del 20/01/2025.

## SEZIONE 3 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 OBIETTIVI DI STATO DI SALUTE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

#### 3.1.1 PIANO DELLE AZIONI POSITIVE TRIENNIO 2025-2027, RENDICONTO 2024 E AZIONI PER IL 2025

##### 3.1.1.2 Premessa

##### 3.1.1.3 Quadro normativo di riferimento

##### 3.1.1.4 Il contesto: struttura organizzativa e stato di salute dell'ente.

##### 3.1.1.5 Piano delle Azioni Positive (PAP): linee d'intervento e ruolo del CUG

##### 3.1.1.6 Obiettivi generali del Piano delle Azioni Positive (PAP)

##### 3.1.1.7 Aree d'intervento

##### 3.1.1.8 Obiettivi del Piano delle Azioni Positive (PAP) per il triennio 2025-2027

##### 3.1.1.9 Rendiconto delle attività svolte nel 2024

#### 3.1.1.2 Premessa

Il documento illustra le azioni positive che l'Amministrazione Comunale intende attivare per il triennio 2025-2027, nel rispetto della direttiva del Ministero della Funzione Pubblica n. 2/2019 "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle Amministrazioni pubbliche*". Tale direttiva sottolinea il ruolo propositivo e propulsivo delle Amministrazioni pubbliche per la rimozione di ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, per promuovere e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia, nonché dare attuazione ai principi di parità e di pari opportunità.

L'art. 48 del D.Lgs. n. 198/2006 dispone che le Amministrazioni Pubbliche predispongano Piani triennali di azioni positive per assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscano la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro.

Le azioni positive sono misure temporanee speciali che mirano a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Sono misure "speciali" – in quanto non generali ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta – e "temporanee", in quanto necessarie fintanto che si rileva una disparità di trattamento tra uomini e donne.

Alla luce di quanto esposto, le azioni positive si fondano sul principio dell'uguaglianza sostanziale, che, come è noto, valorizza le differenze esistenti tra soggetti appartenenti a diverso genere. Il Piano delle azioni positive per il triennio 2025-2027 rappresenta uno strumento per offrire a tutte le persone la possibilità di svolgere il proprio lavoro in un contesto organizzativo sicuro, coinvolgente e attento a prevenire situazioni di malessere a carico del personale.

Il Comune vuole proseguire un percorso volto ad armonizzare la propria attività con il diritto di uomini e donne allo stesso trattamento in materia di lavoro, anche al fine di migliorare, nel rispetto del C.C.N.L. e della normativa vigente, i rapporti con il personale dipendente e con i cittadini.

Il presente Piano Triennale delle Azioni Positive 2025-2027 si pone, in linea con i contenuti del Piano della Performance e del Piano per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, come strumento per attuare le politiche di genere a tutela dei lavoratori e come azione indispensabile nell'ambito del generale processo di riforma della P.A., diretto a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa e il miglioramento continuo della qualità dei servizi, attraverso la valorizzazione delle Risorse Umane.

### 3.1.1.3 Quadro normativo di riferimento<sup>1</sup>

Il legislatore ha provveduto, nel corso degli anni, a creare una serie di strumenti per garantire le pari opportunità sul luogo di lavoro, contrastare le discriminazioni e promuovere l'occupazione femminile, in attuazione dei principi sanciti a livello costituzionale ed europeo.

Particolare rilievo assumono ai fini della realizzazione di una parità sostanziale le "azioni positive", introdotte nel nostro ordinamento dalla Legge 10 aprile 1991, n. 125, recante "*Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro*", e ora disciplinate dagli artt. 44 e ss. del "*Codice delle pari opportunità*". Il Piano delle Azioni Positive, quindi, nasce come evoluzione della disciplina sulle pari opportunità che trova il suo fondamento in Italia nella citata legge n. 125/1991.

Successivamente, il D.Lgs. 3 febbraio 1993, n. 29, abrogato e riassorbito dall'art. 72 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 recante "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*" (anche conosciuto come "Testo Unico del Pubblico Impiego" - TUPI), ha esteso anche alle Pubbliche Amministrazioni il compito di garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro tra uomini e donne.

L'art. 7 del D.Lgs. 23 maggio 2000, n. 196 recante "*Disciplina delle attività delle consigliere e consiglieri di parità e disposizioni in materia di azioni positive*" introduce, tra l'altro, nella Pubblica Amministrazione i piani di azioni positive, finalizzati ad assicurare la rimozione di ostacoli che di fatto impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro fra uomini e donne.

Il D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 recante "*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna a norma dell'art. 6 della Legge 28 novembre 2005, n. 246*" riprende e coordina in un testo unico la normativa di riferimento, prevedendo all'art. 48 che ciascuna Pubblica Amministrazione predisponga un Piano di azioni positive volto ad "*assicurare [...] la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne*" prevedendo, inoltre, azioni che favoriscano il riequilibrio della presenza di genere nelle attività e nelle posizioni gerarchiche. Tali piani hanno durata triennale. La nozione giuridica di "azioni positive" viene in particolare specificata dall'art. 42 "*Adozione e finalità delle azioni positive*" del succitato Decreto Legislativo n. 198/2006, come misure dirette a rimuovere ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità nel lavoro. Sono, inoltre, misure "speciali" in quanto non generali, ma specifiche e ben definite, che intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, e "temporanee" in quanto necessarie fino al momento in cui si rileva una disparità di trattamento.

La Direttiva 23 maggio 2007 "*Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*", emanata dal Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministero per i Diritti e le Pari opportunità, richiamando la direttiva del Parlamento e del Consiglio Europeo 2006/54/CE sottolinea l'importanza del ruolo propositivo e propulsivo che le amministrazioni pubbliche possono assumere ai fini della promozione e dell'attuazione dei principi delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nell'ambito delle politiche del personale. La direttiva si pone l'obiettivo di fare attuare completamente le disposizioni normative vigenti, facilitare l'aumento della presenza di donne in posizioni apicali, sviluppare *best practices* volte a valorizzare l'apporto di lavoratrici e lavoratori, orientare le politiche di gestione delle risorse umane secondo specifiche linee di azione.

Anche il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 in tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni, nell'introdurre il ciclo di gestione della performance richiama i principi espressi dalla normativa in tema di pari opportunità, prevedendo inoltre

---

<sup>1</sup> Il testo è tratto dal "Piano delle Azioni Positive del Ministero della Salute 2018-2020 e aggiornato al 2021". Contiene l'aggiornamento in autonomia per quanto riguarda la parte normativa al 2023).

che il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne, tra l'altro, anche il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Anche l'art. 21 della Legge 4 novembre 2010, n. 183 (cd. "Collegato Lavoro") è intervenuto in tema di pari opportunità, benessere di chi lavora e assenza di discriminazioni nelle Pubbliche Amministrazioni, apportando modifiche rilevanti agli artt. 1, 7 e 57 del sopra citato D.Lgs. 30 marzo 2001, n.165. Più in particolare, l'art. 7 introduce l'estensione delle garanzie, oltre che nei riguardi delle discriminazioni legate al genere, anche ad ogni altra forma di discriminazione che possa discendere da tutti quei fattori di rischio più volte enunciati dalla legislazione comunitaria, esplicitando che *"le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione diretta ed indiretta relativa all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, estendendo il campo di applicazione nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno."* Per la prima volta la questione della parità e delle pari opportunità entra a pieno titolo in una normativa di carattere generale tra i fattori che condizionano il funzionamento organizzativo. La norma allarga l'ambito di tutela, individuando ulteriori fattispecie di discriminazioni rispetto a quelle di genere, discriminazioni a volte meno visibili, quali ad esempio gli ambiti dell'età e dell'orientamento sessuale, oppure quello della sicurezza sul lavoro. È noto, infatti, che un ambiente di lavoro in grado di garantire pari opportunità, salute e sicurezza è un ambiente nel quale si ottiene un maggior apporto dei lavoratori e delle lavoratrici, sia in termini di produttività, che di appartenenza. Su quest'ultimo punto merita di essere citato anche l'art. 28, comma 1 del D.Lgs. 9 aprile 2008 n. 81 (c.d. Testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro), che ha reso esplicito l'obbligo di valutare in un'ottica di genere e di verificare ed aggredire il rischio da stress lavoro-correlato quando esso emerga. La norma prevede, infatti, che *"La valutazione di cui all'art. 17, comma 1, lettera a), [...] deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, [...] tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, [...] quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, [...] nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi"*. La stessa citata Legge n. 183/2010 ha introdotto ex novo, come obbligo avente natura giuridica, la promozione nelle organizzazioni pubbliche del benessere organizzativo. Prevedendo lo stesso art. 7 comma 1 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, così come modificato dall'art. 21 della Legge n. 183/2010, che *"Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo"*, si delineano nuove prospettive di implementazione delle azioni positive che sono da intendersi volte ad accrescere il benessere di tutti i lavoratori. Le Pubbliche Amministrazioni, così come sottolineato dalla normativa di riferimento, possono fornire tramite il loro esempio un ruolo propositivo e propulsivo per la promozione ed attuazione dei principi delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze nelle politiche di gestione del personale. Inoltre, le integrazioni all'art. 57 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, operate dal sopracitato art. 21 della Legge n. 183/2010, hanno previsto l'istituzione di un Comitato Unico di Garanzia (CUG) che sostituisce, assorbendone le competenze, il Comitato Pari Opportunità e il Comitato Paritetico sul Fenomeno del Mobbing operanti in ogni Pubblica Amministrazione.

La Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 4 marzo 2011 ha integrato il quadro normativo enunciando le *"Linee guida sulle modalità di funzionamento del CUG."*

Nel quadro di riferimento si aggiunge il D.Lgs. 15 giugno 2015 n. 80, recante *"Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, vita e di lavoro in attuazione dell'art. 1, commi 8 e 9, della Legge 10 dicembre 2014, n. 183"* con il quale sono state introdotte, tra l'altro, misure volte alla tutela della maternità rendendo più flessibile la fruizione dei congedi parentali, favorendo le opportunità di conciliazione tra la generalità dei lavoratori e, in particolare, delle lavoratrici. Inoltre, la Risoluzione del 13 settembre 2016 del Parlamento Europeo recante *"Creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale"*, auspica l'innescare di un processo di

riorganizzazione della situazione a livello di equilibrio tra vita privata e vita professionale di donne e uomini in Europa e mira a contribuire al conseguimento dei livelli più elevati di parità di genere. Tale Risoluzione individua e suggerisce possibili collegamenti delle misure di conciliazione lavoro – famiglia con le esigenze di organizzazione flessibile, nonché con il recupero di produttività e di competitività aziendale, sottolineando che la conciliazione tra vita professionale, privata e familiare, deve essere garantita quale diritto fondamentale di tutti.

Ulteriore normativa al riguardo è rappresentata dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 3 del 1° giugno 2017 recante indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, e dalle Linee guida, allegate alla suddetta Direttiva, contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti e dunque il lavoro agile.

Ancora, la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2 del 26 giugno 2019 ha contestualmente aggiornato la Direttiva 23 maggio 2007, relativa all’attuazione della parità e delle pari opportunità di genere nella Pubblica Amministrazione, alle disposizioni normative intervenute successivamente e integrato la precedente e sopra citata Direttiva del 4 marzo 2011, precisando il ruolo del CUG, coordinandone l’azione con quella di altri organismi previsti dalla legislazione e potenziandone la propositività, attribuendogli l’elaborazione del Piano delle azioni positive (PAP) e sottolineando la correlazione del Piano stesso con il ciclo della performance.

Infine, relativamente alla normativa in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, sono da ricordare l’art. 263 del D.L. n. 34 del 19-05-2020, convertito con modificazioni dalla Legge n. 77 del 17-07-2020, che ha introdotto il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (P.O.L.A.), nonché le Linee Guida per l’elaborazione del suddetto Piano e dei relativi indicatori di performance, emanate e pubblicate nel dicembre 2020 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, laddove prevedono che nella definizione del P.O.L.A. *“le amministrazioni si possono avvalere anche della collaborazione dei Comitati unici di garanzia (CUG)”*, oltre che degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV) e dei Responsabili della Transizione al Digitale (RTD) e che *“seguendo le indicazioni della Direttiva n. 2/2019 che ne ha ulteriormente chiarito compiti e funzioni, le amministrazioni devono valorizzare il ruolo dei CUG anche nell’attuazione del lavoro agile nell’ottica delle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e vita privata funzionali al miglioramento del benessere organizzativo”*.

Infine la Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 29 novembre 2023 ad oggetto *“Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”* pone l’attenzione sulla violenza contro le donne, fenomeno sempre più diffuso che affonda le sue radici in un sostrato culturale spesso rafforzato da comportamenti comuni. In questo quadro la Direttiva suggerisce alle amministrazioni e ai CUG di promuovere e sviluppare percorsi formativi che coinvolgano tutti i livelli dell’amministrazione e di proporre adeguate campagne di informazione a riguardo della *“cultura del rispetto”*.

### 3.1.1.4 Il contesto: struttura organizzativa e stato di salute dell'Ente (dati al 31/12/2023)

Tabella 1.1 - Ripartizione del personale per genere ed età nei livelli di inquadramento

Classi età Inquadramento	UOMINI					DONNE				
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60
Istruttore contabile (Ex C3) tempo indeterminato								1		
Istruttore							1			
Operatore Esperto (segreteria) (Ex B3) tempo indeterminato										1
Istruttore (agente di polizia locale) (Ex C4) tempo determinato								1		
Funzionario tecnico (ex D2) tempo indeterminato					1					
Operatore Esperto (B1) tempo indeterminato				1						
<b>Totale personale</b>				1	1		1	2		1
<b>% sul personale complessivo</b>				16,67%	16,67%		16,67%	33,33%		16,66%

Le donne sono presenti in numero maggiore rispetto agli uomini.

Tabella 1.2 - Ripartizione del personale per genere, età e tipo di presenza

Classi età Tipo Presenza	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Tempo Pieno				1	1				1			1		
Part Time >50%										1				
Part Time <50%										1				
<b>Totale</b>				1	1	2	33,34		1	2		1	4	66,66
<b>Totale %</b>				16,67	16,67		33,34		16,67	33,34		16,66		66,66

Tabella 1.3 - Posizioni di responsabilità remunerate non dirigenziali, ripartite per genere

Tipo Posizione di responsabilità	UOMINI		DONNE		TOTALE	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
TPO Funzionario Tecnico	1	100%	/	0%	1	
.....						
.....						
.....						
<b>Totale personale</b>	<b>1</b>					
<b>% sul personale complessivo</b>		<b>100%</b>	<b>/</b>	<b>0%</b>		

Tabella 1.4 - Anzianità nei profili e livelli non dirigenziali, ripartite per età e per genere

Classi età Permanenza nel profilo e livello	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Inferiore a 3 anni				1			50%		1	1			2	50%
Tra 3 e 5 anni														
Tra 5 e 10 anni														
Superiore a 10 anni					1		50%			1	1		2	50%
<b>Totale</b>				<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			
<b>Totale %</b>				<b>50%</b>	<b>50%</b>		<b>100%</b>		<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>			<b>100%</b>

Tabella 1.5 - Divario economico, media delle retribuzioni omnicomprensive per il personale a tempo pieno, suddivise per genere nei livelli di inquadramento

Inquadramento	UOMINI	DONNE	Divario economico per livello	
	Retribuzione netta media	Retribuzione netta media	Valori assoluti	% D
<b>Funzionario tecnico (Cat. D)</b>	<b>31.522,40</b>			
<b>Istruttore (Cat. C)</b>		<b>20.035,74</b>		
<b>Operatore Esperto (cat. B)</b>	<b>18.318,24</b>	<b>18.988,73</b>	<b>670,49</b>	<b>3,66%</b>
<b>Totale personale</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
<b>% sul personale complessivo</b>	<b>56,09</b>	<b>43,91%</b>		

Tabella 1.9 - Fruizione delle misure di conciliazione per genere ed età

Classi età \ Tipo Misura conciliazione	UOMINI							DONNE						
	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%	<30	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	> di 60	Tot	%
Personale che fruisce di part time a richiesta										1				
Personale che fruisce di telelavoro														
Personale che fruisce del lavoro agile														
Personale che fruisce di orari flessibili														
Altro (specificare eventualmente aggiungendo una riga per ogni tipo di misura attivata)														
<b>Totale</b>										1				1
<b>Totale %</b>										100%				100%

L'assetto del Comune di Lorenzago di Cadore è definito:

- dai vincoli imposti dal legislatore in materia di Politiche del personale: ciò ha determinato una riduzione numerica del personale nel corso degli anni per la fuoriuscita di dipendenti che in alcuni casi non sono stati sostituiti;
- dagli obiettivi strategici dell'Ente, così come delineati negli atti di indirizzo strategico ed operativo (DUP) e declinati nei piani esecutivi (P.E.G. e Piano delle Performance): gli obiettivi puntano all'innovazione, nelle diverse accezioni legate alla tecnologia, alla gestione, all'offerta.

Nel complesso i dati del 2024 non si discostano molto da quelli dell'anno precedente.

### 3.1.1.5 Il piano delle azioni positive: linee d'intervento e ruolo del CUG

Il Piano delle Azioni Positive, conformemente al quadro legislativo vigente, ha un contenuto programmatico triennale, al pari del Piano delle performance, al fine di assicurare la coerenza con gli obiettivi strategici e operativi ivi previsti. In coesione con le finalità promosse dalla normativa vigente, e in continuità con il piano precedente, si confermano gli obiettivi generali che il presente Piano intende raggiungere:

- condizioni di parità e pari opportunità per tutto il personale dell'Ente;
- uguaglianza sostanziale fra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità di lavoro e di sviluppo professionale;
- valorizzazione delle caratteristiche di genere;
- promozione di azioni volte a favorire condizioni di benessere lavorativo.

Le azioni positive, così come definite dal sopra citato art. 42 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 rappresentano le misure preferenziali per porre rimedio agli effetti sfavorevoli indotti dalle discriminazioni, per mirare alla parità attraverso interventi di valorizzazione del lavoro delle donne, per eliminare svantaggi e per riequilibrare la presenza femminile nei luoghi di lavoro. Il Piano delle Azioni Positive nasce dal lavoro svolto all'interno del CUG, il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Il Comune di Lorenzago di Cadore, con deliberazione della Giunta Comunale n. 12 in data 04 marzo 2024, ha aderito al CUG dell'Unione Montana Cadore Longaronese Zoldo, in forma associata.

I componenti del CUG, che rimangono in carica per tre anni, sono stati nominati a seguito di procedura comparativa.

### **3.1.1.6 Obiettivi del PAP (Piano azioni positive)**

Il Piano delle Azioni Positive definisce obiettivi specifici, declinati dagli obiettivi generali dell'Amministrazione, e sceglie le attività da intraprendere in tale ambito; esplicita, per quanto concerne le politiche del personale, la visione del governo locale in termini di pari opportunità nel lavoro tra donna e uomo. Nella definizione degli obiettivi e delle azioni, nell'individuazione degli attori e dei risultati attesi si sono privilegiate la chiarezza e la misurabilità, configurando il Piano come processo organizzativo oggetto di inevitabili mutamenti, oltre che strumento di lavoro. Si tratta infatti di uno strumento pluriennale, soggetto a valutazione e a revisione in corso d'opera, per i necessari e opportuni aggiustamenti correlati all'evolversi delle situazioni in atto. Il Piano triennale e il singolo Piano annuale sono "documenti aperti", in grado di dialogare con altri strumenti dell'Ente che trattano direttamente e/o indirettamente le tematiche del benessere del personale, del miglioramento delle condizioni di lavoro, dello sviluppo di una cultura di genere all'interno dell'Ente stesso.

Gli obiettivi e le azioni di seguito elencati corrispondono a quelli discussi dal CUG nella seduta del 26 novembre 2024 e riportati nel verbale n. 03 di pari data. Con nota prot. n.459 del 29/01/2025 si è provveduto a richiedere il parere di competenza alla Consigliera di parità della Provincia di Belluno.

### **3.1.1.7 Aree di intervento**

Il Piano 2025-2027 vuole intervenire su alcune aree ritenute strategiche per la realizzazione di politiche di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne, tenuto conto del contesto lavorativo attuale e, in prospettiva, di quello di breve-medio periodo. Da un punto di vista metodologico, si è proceduto all'analisi del contesto di riferimento e delle risorse disponibili, alla definizione degli obiettivi generali e specifici, dei risultati attesi, fino alla scelta delle azioni positive da intraprendere correlate ai soggetti attuatori e ai tempi di realizzazione. Al di là delle aree di intervento selezionate, risulta imprescindibile lavorare sulla conoscenza del personale comunale di riferimento, per ottenere dati e correlarli tra di loro al fine di rilevare le eventuali diseguaglianze, di poter definire idee progettuali nuove e sempre rispondenti ai problemi identificati e ai bisogni emergenti.

Le Aree di intervento ritenute strategiche nel triennio sono:

- Area legata al Benessere Organizzativo: il benessere organizzativo rappresenta la sintesi di una molteplicità di fattori che agiscono a diversa scala. La sua percezione dipende dalle politiche generali dell'ente in materia di personale ma anche dalle decisioni e micro-azioni assunte quotidianamente dai dirigenti e dai responsabili delle singole strutture, in termini di comunicazione interna, contenuti del lavoro, condivisione di decisioni ed obiettivi, riconoscimenti e apprezzamenti del lavoro svolto. Per agire positivamente sul benessere organizzativo, l'amministrazione prosegue nell'attenzione dedicata alla comunicazione con l'obiettivo di favorire una crescente circolazione delle informazioni ed una gestione collaborativa e partecipativa che punti a rafforzare la motivazione intrinseca e il senso di appartenenza all'organizzazione.

- Area legata alla Parità e alle Pari Opportunità: il comune di Lorenzago di Cadore dedica attenzione alla necessità di armonizzare i tempi di vita personale, familiare e lavorativa attraverso varie forme di flessibilità, con l'obiettivo di contemperare le esigenze della persona con le necessità di funzionalità dell'Amministrazione.

Infine viene consolidata la relazione con il Piano della Performance in quanto gli obiettivi del Piano delle Azioni Positive sono integrati nel Piano della Performance.

### **3.1.1.8 Obiettivi piano delle azioni positive triennio 2025-2027**

**Ambito d'azione:** Benessere Organizzativo e Pari Opportunità

**Destinatari:** tutti i dipendenti.

Iniziativa 1:

Mantenere o promuovere la presenza delle donne nei ruoli di vertice e decisionali: conferire gli incarichi di posizione organizzativa tenendo conto delle condizioni di pari opportunità, garantendo alla componente femminile la valorizzazione e la carriera.

Iniziativa 2:

Mantenere o garantire il medesimo trattamento retributivo senza distinzioni tra uomini e donne.

Iniziativa 3:

Mantenere o realizzare la miglior utilizzazione delle risorse umane, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, anche in modalità webinar, in maniera tale che l'impegno di tempo richiesto agli stessi rientri principalmente nell'ambito dell'orario di lavoro, in modo da tenere in considerazione le esigenze del personale part-time e in generale delle persone con difficoltà di spostamento.

Iniziativa 4:

Mantenere o garantire la conciliazione tra vita e lavoro attuando agevolazioni orarie, attraverso la positiva risposta alle richieste di trasformazione dell'orario di lavoro da tempo pieno a part-time e viceversa, sulla base delle esigenze familiari del personale e secondo l'articolazione concordata tra gli interessati ed i propri responsabili.

Iniziativa 5:

Considerare le esigenze del personale legate a cause familiari o a particolari condizioni psicofisiche, in particolare a sostegno della maternità, a mezzo di opportuni adeguamenti dell'organizzazione del lavoro delle donne e l'adozione di strategie basate sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

### **3.1.1.9 Rendiconto delle attività svolte dal CUG nel 2024**

Nel corso del 2024 è stato possibile realizzare buona parte delle attività e iniziative programmate. I punti di seguito evidenziati rimandano a quelli previsti nell'aggiornamento 2024 del PAP.

*Iniziativa 1:* Garantire, in seno a ogni singolo Ente, il mantenimento di una condotta informata ai principi di correttezza, che assicurino pari dignità di trattamento tra uomini e donne, sul lavoro e per sviluppare la cultura di genere e del rispetto tra lavoratori, attraverso la diffusione della conoscenza tra i dipendenti della normativa in materia di pari opportunità e in particolare del Codice disciplinare del personale degli EE.LL per far conoscere la sanzionabilità dei comportamenti o molestie, anche di carattere sessuale, lesivi della dignità della persona e il corrispondente dovere per tutto il personale di

mantenere una condotta informata a principi di correttezza, che assicurino pari dignità di trattamento tra uomini e donne sul lavoro.

*Iniziativa 2:* Favorire la professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici senza alcuna discriminazione, anche attraverso la programmazione di percorsi formativi specifici rivolti sia al personale femminile che maschile. Si impegna ad articolare i corsi in base a orari e sedi utili a renderli accessibili anche a coloro che hanno obblighi di famiglia oppure orario di lavoro part time. Dando attuazione a quanto previsto dal D. Lgs n. 150/2009 promuovere l'utilizzo di sistemi premiali e selettivi, secondo logiche meritocratiche che valorizzino i dipendenti meritevoli attraverso l'attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera, nonché delle progressioni economiche, senza discriminazione di genere.

### 3.1.2 OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE DIGITALE

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è una sfida importante per il futuro del nostro paese, con l'obiettivo di rendere i servizi pubblici più efficienti, accessibili e rispondenti alle esigenze dei cittadini e delle imprese. L'Agenzia per l'Italia Digitale ha pubblicato l'edizione 2022-2024 del Piano triennale per l'informatica nella PA, che rappresenta un importante strumento per la definizione e l'implementazione delle strategie e degli interventi per la digitalizzazione del sistema pubblico.

Si riportano di seguito gli obiettivi e le azioni per il miglioramento della salute digitale dell'amministrazione. La programmazione potrà essere oggetto di revisione annuale "a scorrimento", in relazione ai mutamenti intervenuti e al grado di progressiva realizzazione degli obiettivi programmati.

INDICATORE	VALORE DI PARTENZA	TARGET ANNO 2025	TARGET ANNO 2026	TARGET ANNO 2027
Pareri ex art. 49 Tuel, e visto regolarità contabile e parere regolarità tecnica ex. art. 147 bis Tuel firmati con firma digitale	Tutti	Tutti	Tutti	Tutti
Attivazione PagoPA	Attivato	Mantenimento e implementazione servizi	Mantenimento e implementazione servizi	Mantenimento e implementazione servizi

### 3.1.3 OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE FINANZIARIA

La misurazione della salute finanziaria della pubblica amministrazione è un'attività importante per valutare la stabilità e la sostenibilità finanziaria di un ente pubblico e rientra a pieno titolo fra gli elementi da prendere in considerazione nel momento in cui si intende valutare il contributo dello stato di salute delle risorse di Ente alla realizzazione degli obiettivi di Valore Pubblico.

Si riportano di seguito gli obiettivi e le azioni per il miglioramento della salute finanziaria dell'amministrazione.

La programmazione potrà essere oggetto di revisione annuale "a scorrimento", in relazione ai mutamenti intervenuti e al grado di progressiva realizzazione degli obiettivi programmati.

INDICATORE	VALORE DI PARTENZA	TARGET ANNO 2025	TARGET ANNO 2026	TARGET ANNO 2027
Valutazione esistenza di deficit strutturale sulla base dei parametri individuati dal Ministero dell'Interno	Assenza deficit strutturale	Assenza deficit strutturale	Assenza deficit strutturale	Assenza deficit strutturale
Incidenza dei procedimenti di esecuzione forzata sulle spese correnti oltre un valore soglia	L'ente non ha procedure di esecuzione forzata	Assenza procedure di esecuzione forzata	Assenza procedure di esecuzione forzata	Assenza procedure di esecuzione forzata
Rispetto dei tempi di pagamento	Rispetto normativa vigente (rif. Circ MEF –RGS Prot. 2449 del 3/01/2024)	Rispetto normativa vigente	Rispetto normativa vigente	Rispetto normativa vigente
Ricorso ad anticipazione di tesoreria	L'ente non ha fatto ricorso	L'ente non deve ricorrere all'anticipazione di tesoreria	L'ente non deve ricorrere all'anticipazione di tesoreria	L'ente non deve ricorrere all'anticipazione di tesoreria

### 3.1.4 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE

Il Comune di Lorenzago di Cadore attiverà la procedura per l'approvazione di un regolamento in materia di lavoro agile. Nell'ottica di raggiungere lo scopo si stabiliscono i seguenti obiettivi e indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative e nelle condizioni abilitanti descritte sinteticamente nelle sezioni precedenti. Ciò lungo tre tappe del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

La programmazione potrà essere oggetto di revisione annuale "a scorrimento", in relazione ai mutamenti intervenuti e al grado di progressiva realizzazione degli obiettivi programmati.

INDICATORE	VALORE DI PARTENZA	TARGET 1° ANNO	TARGET 2° ANNO	TARGET 3° ANNO
Approvazione Piano Operativo del Lavoro Agile (Si/No)	NO	SI'	/	/
Unità in lavoro agile	/	1 ANCHE A ROTAZIONE, A SEGUITO DI RICHIESTA DEL/I DIPENDENTE/I	1 ANCHE A ROTAZIONE, A SEGUITO DI RICHIESTA DEL/I DIPENDENTE/I	1 ANCHE A ROTAZIONE, A SEGUITO DI RICHIESTA DEL/I DIPENDENTE/I
Totale unità di lavoro in lavoro agile / totale dipendenti	/	/	/	10%
% applicativi consultabili in lavoro agile	/	/	/	70%
% Banche dati consultabili in lavoro agile	/	/	/	70%

Livello di soddisfazione dei dipendenti in lavoro agile – Indagine sul benessere organizzativo	/	/	SI'	SI'
--	---	---	-----	-----

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

#### 3.3.1 OBIETTIVI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE PROFESSIONALE – RECLUTAMENTO DEL PERSONALE

Ai sensi dell'art. 4, comma 1, lettera c), numero 2, la presente sottosezione di programmazione, indica la programmazione delle cessazioni dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'evoluzione dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni.

#### RAPPRESENTAZIONE DELLA CONSISTENZA DEL PERSONALE AL 31 DICEMBRE 2024

##### AREA AMMINISTRATIVA E FINANZIARIA

posti	Area	profilo	orario ridotto	servizio	note
1	Istruttori	Istruttore contabile	30 ore settimanali	Servizio Amministrativo e Finanziario	
1	Istruttori	Istruttore amministrativo	33 ore settimanali	Servizio Amministrativo (Servizi demografici)	
1	Operatori esperti	Operatore amministrativo		Servizio Amministrativo (Segreteria)	

##### AREA TECNICA

posti	Area	profilo	orario ridotto	servizio	note
1	Funzionari ed elevata qualificazione	Funzionario tecnico	32 ore settimanali	Servizio Tecnico	
1	Funzionari ed elevata qualificazione	Funzionario tecnico	4 ore settimanali	Servizio Tecnico	tempo determinato ex 557
1	Operatori esperti	Operaio specializzato		Servizio Tecnico (servizio manutentivo)	
1	Istruttori	Istruttore polizia locale	3 ore settimanali	Servizio Tecnico (Agente di P.L.)	tempo determinato ex 557

### 3.3.2 VERIFICA DEGLI SPAZI ASSUNZIONALI

La programmazione del fabbisogno di personale che gli organi di vertice degli Enti sono tenuti ad approvare, ai sensi della legge 27/12/1997, n. 449 (modificata dalla Legge 23/12/99 n. 488 e dalla Legge 28/12/01 n. 448), deve assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità finanziarie e i vincoli di finanza pubblica.

ARCONET nel documento del 10 maggio 2023 ha previsto: *“di inserire o allegare la programmazione delle risorse finanziarie per tutti gli anni previsti dal DUP, da destinare ai fabbisogni di personale, determinata sulla base della spesa per il personale in servizio e di quella connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente, tenendo conto delle esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi. La programmazione di tali risorse finanziarie costituisce il presupposto necessario per la formulazione delle previsioni della spesa di personale del bilancio di previsione e per la predisposizione e l’approvazione del Piano triennale dei fabbisogni di personale nell’ambito della sezione Organizzazione e Capitale umano del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all’articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113)”*.

**Si riporta di seguito il prospetto relativo alla verifica della spesa assunzionali**

## COMUNE DI LORENZAGO DI CADORE (BL)

CALCOLO CAPACITA' ASSUNZIONALI 2025/2027	CALCOLO CAPACITA' ASSUNZIONALI (ART. 33, COMMA 4, D.L. 34/2019 - D.P.C.M. 17/03/2020)		
<b>1) Individuazione dei valori soglia - art. 4, comma 1 e art. 6; tabelle 1 e 3</b>			
<b>COMUNE DI</b>	LORENZAGO DI CADORE		
<b>POPOLAZIONE AL 31.12.2023</b>	552		
<b>FASCIA</b>	a		
<b>VALORE SOGLIA PIU' BASSO</b>	29,5%		
<b>VALORE SOGLIA PIU' ALTO</b>	33,5%		
<b>Fascia</b>	<b>Popolazione</b>	<b>Tabella 1 (Valore soglia più basso)</b>	<b>Tabella 3 (Valore soglia più alto)</b>
a	0-999	29,50%	33,50%
<b>2) Calcolo rapporto Spesa di personale su entrate correnti - art. 2</b>			
	TITOLO I	TITOLO II	TITOLO III
2021	€ 464.714,57	€ 132.020,23	€ 249.024,73
2022	€ 498.460,90	€ 92.716,98	€ 371.526,93
2023	€ 512.974,45	€ 89.623,35	€ 355.862,30
			<b>€ 922.308,15</b>
		MEDIA DEL TRIENNIO	
			<b>€ 922.308,15</b>
		FCDE 2023 Assestamento	
			<b>€ 52.454,36</b>
		<b>ENTRATA NETTA</b>	
			<b>€ 869.853,79</b>
	<b>IMPORTI</b>	<b>DEFINIZIONI</b>	
SPESA DI PERSONALE RENDICONTO ANNO 2023		€ 176.970,24	definizione art. 2, comma 1, lett. a)
<b>RAPPORTO SPESA PERSONALE / ENTRATE CORRENTI</b>		<b>20,34%</b>	
<b>3) Raffronto % Ente con valori soglia tabella 1</b>			
		<b>IMPORTI</b>	<b>RIFERIMENTO D.P.C.M.</b>
SPESA DI PERSONALE ANNO 2023		€ 176.970,24	Art. 4, comma 2
<b>VALORE SOGLIA TEORICO DI MASSIMA SPESA DEL PERSONALE</b>		€ 256.606,87	
INCREMENTO MASSIMO TEORICO PER PROGRAMMAZIONE 2025		€ 79.636,63	
SPESA PREVISTA NEL BILANCIO 2025		€ 204.816,00	
SPESA PREVISTA NEL BILANCIO 2026		€ 204.816,00	
SPESA PREVISTA NEL BILANCIO 2027		€ 206.648,00	

Il Comune si colloca, pertanto, entro la soglia prevista dal D.L. 34/2019

Il limite dell'anno 2008 di cui alla legge 296/2006 art. 1 comma 562 è di Euro 230.538,68

Le risorse finanziarie destinate al personale per il triennio 2024/2026 sono le seguenti:

ANNO 2025: 219.864,00

ANNO 2026: 219.914,00

ANNO 2027: 221.746,00

Rispetto del limite del lavoro flessibile

Viste le limitazioni imposte dall'art. 9, comma 28, del d.l. n. 78/2010

Dato atto che questo ente né nel 2009 né nel triennio 2007/2011 ha sostenuto spese per lavoro flessibile;

La deliberazione n. 1/SEZAUT/2017/QMIG della Corte dei Conti Sezione delle autonomie che stabilisce: *“ai fini della determinazione del limite di spesa previsto dall'art. 9, comma 28, del d.l. 78/2010 e s.m.i., l'ente locale che non abbia fatto ricorso alle tipologie contrattuali ivi contemplate né nel 2009, né nel triennio 2007-2009, può, con motivato provvedimento, individuare un nuovo parametro di riferimento, costituito dalla spesa strettamente necessaria per far fronte ad un servizio essenziale per l'ente. Resta fermo il rispetto dei presupposti stabiliti dall'art. 36, commi 2 e ss., del d.lgs. n. 165/2001 e della normativa – anche contrattuale – ivi richiamata, nonché dei vincoli generali previsti dall'ordinamento”*.

Il provvedimento motivato n. 39/2019 stabilisce il limite del lavoro flessibile del Comune di Lorenzago in € 31.000,00;

Il valore spesa per lavoro flessibile previsto per l'anno 2025 Euro 9.700,00.

Il ricorso al lavoro flessibile rispetta quanto previsto dall'art. 9, comma 28, del D.L. 78/2010.

Verifica dell'assenza di eccedenze di personale ai sensi dell'art. 33, comma 2 del d. Lgs. 165/2001

La ricognizione effettuata in merito a eventuali eccedenze di personale, ha dato esito negativo. Presso l'ente non vengono, pertanto, rilevate eccedenze di personale.

Verifica del rispetto delle altre norme rilevanti ai fini della possibilità di assunzione:

- l'ente ha rispettato i termini per l'approvazione del bilancio di previsione e del rendiconto di gestione e ha inviato i relativi dati alla Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche (BDAP) entro trenta giorni dal termine previsto per l'approvazione, ai sensi dell'art. 9, comma 1-quinquies, del d. l. 113/2016, convertito in Legge 160/2016;
- l'ente non si trova in condizioni strutturalmente deficitarie, ai sensi dell'art. 243 del d. Lgs. 18/08/2000, n. 267; 18;
- l'ente ottempera all'obbligo di certificazione dei crediti di cui all'art. 27°, comma 9, let. C), del D.L 26/04/2017, n. 66, convertito in legge 23/6/2014, n. 89.

## STIMA DELLE CESSAZIONI

Nel triennio precedente l'anno 2025 sono avvenute le cessazioni sotto indicate:

CESSATI 2022/2024			
anno cessazione	Ex cat.	qualifica	motivo cessazione
2023	C3	Istruttore	mobilità
Totale 2023		1	
2023	B3	Operatore esperto	mobilità
Totale 2023		1	
2024	D1	Funzionario	pensionamento
Totale 2024		1	
Totale triennio 2022-2024		n. 3 cessazioni	

Nel triennio 2025-2027, non sono previste cessazioni.

### PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE 2025/2027

In relazione alla situazione esistente non sono previste nuove assunzioni nel triennio di riferimento.

Si prevede che l'Ente possa procedere, ove ne ravvisi la necessità, al fine di garantire il corretto funzionamento degli Uffici e fermo restando il rispetto delle norme vigenti in materia:

- a eventuali assunzioni per esigenze straordinarie e temporanee degli uffici, nel rispetto della normativa vigente in tema di lavoro flessibile, (in primis, dell'art. 9, comma 28, D.L. n. 78/2010, nonché dell'art. 36 del Dlgs. n.165/2001 e s.m.i.);
- alla stipula di accordi con altri Enti al fine di procedere all'utilizzo condiviso di personale dipendente (a titolo esemplificativo, Convenzione ex art. 14 CCNL 22/01/2004);
- all'utilizzo delle graduatorie a tempo indeterminato di altre Amministrazioni per assunzioni a tempo determinato;
- assunzioni a valere sulle risorse del PNRR a norma dell'art. 1 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito in legge 6 agosto 2021 n. 113, interamente etero finanziate.

### 3.3.3 Obiettivi per il miglioramento della salute professionale - formazione del personale

#### 3.3.3.1 La direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14.01.2025

Lo sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche è al centro della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Roma, 23 marzo 2023, p. 2.

La promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Occorre che le persone e le amministrazioni si appropriino della dimensione “valoriale” della formazione, aumentando o migliorando la consapevolezza che le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti:

1. le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative;
2. le amministrazioni stesse;
3. i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni<sup>3</sup>

La formazione del personale costituisce, quindi, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione di valore pubblico.

La Direttiva esplicita le finalità e gli obiettivi strategici della formazione, che devono ispirare l'azione delle amministrazioni pubbliche, e mira a guidare le amministrazioni verso l'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e al perseguimento delle finalità sottese alla formazione dei dipendenti pubblici richieste dal PNRR e necessarie per il conseguimento dei suoi target, anche promuovendo l'accesso alle opportunità formative promosse dal Dipartimento della funzione pubblica e dal sistema di enti pubblici preposti all'erogazione della formazione.

Infine, la Direttiva individua i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico, a supporto della pianificazione strategica delle singole amministrazioni e della definizione di policy a livello di sistema.

La Direttiva richiama l'obbligatorietà, per tutte le amministrazioni, della formazione in materia di:

- a) attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (L. n. 150 del 2000, art. 4);
- b) salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.lgs. n. 81 del 2008, art. 37);
- c) prevenzione della corruzione (L. n. 190 del 2012, art. 5);
- d) etica, trasparenza e integrità;
- e) contratti pubblici;
- f) lavoro agile;
- g) pianificazione strategica.

I dirigenti, specialmente se preposti ad uffici dirigenziali con specifiche competenze in materia di gestione del personale – e segnatamente di formazione – possono incorrere in responsabilità ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001 (responsabilità dirigenziale), nelle due forme della inosservanza delle direttive e del mancato raggiungimento dei risultati. Il raggiungimento, da parte delle amministrazioni, degli obiettivi delle politiche formative è un ambito necessariamente monitorato dal SMVP (performance).

La formazione del personale delle pubbliche amministrazioni promossa dal Piano e funzionale alla sua attuazione benché non resa obbligatoria da specifiche norme, deve essere intesa come “necessaria”, ovvero indispensabile per il conseguimento di milestone (traguardi) e target (obiettivi).

Il conseguimento dei target del PNRR in termini di personale pubblico formato costituisce una “responsabilità collettiva di tutte le amministrazioni”. Muovendo da queste evidenze, è necessario che tutte le amministrazioni rafforzino le politiche di gestione delle risorse umane, operando in modo da

---

<sup>3</sup> Così in MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA E PER IL COORDINAMENTO DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE E SICUREZZA, Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni, Roma, 13 dicembre 2001.

recuperare la motivazione alla formazione e da valorizzare il ruolo della formazione come fattore motivante dell'azione pubblica.

La formazione del personale è determinante nella creazione di valore pubblico; quest'ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico

La formazione del personale è considerata quindi, innanzi tutto, come un catalizzatore della produttività e dell'efficienza organizzativa. Deve essere progettata e realizzata con l'obiettivo di incentivare l'innovazione ed affrontare in modo consapevole e proattivo le sfide di un mondo in continua evoluzione.

Le organizzazioni che danno priorità alla formazione e allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale, infatti, sono sempre meglio posizionate nell'alimentare costantemente la cultura dell'innovazione, promuovendo un ambiente di apprendimento che incoraggia le persone a pensare in modo critico, esplorare nuove idee e affrontare i problemi creativamente.

Allo stesso tempo, la formazione deve contribuire a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti, permettendo loro:

1. di affrontare nuove richieste,
2. risolvere problemi complessi e
3. contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di valore pubblico.

Affrontare una sola di queste tre dimensioni e trascurare le altre riduce l'efficacia della formazione e dei relativi investimenti.

Muovendo da queste premesse, la formazione deve essere progettata ed erogata in modo sistematico, con un orizzonte temporale che travalichi il breve termine e con l'obiettivo di determinare un impatto interno, sulle persone e le amministrazioni, e un impatto esterno alle amministrazioni.

Sul versante interno, la formazione ha un impatto fondamentale, in quanto strettamente legata alla soddisfazione, alla fidelizzazione, al benessere organizzativo e all'impegno dei dipendenti. La crescita delle persone attraverso la formazione e, più in generale, il miglioramento del benessere delle risorse umane si trasforma in un significativo ritorno in termini di motivazione, senso di appartenenza e soddisfazione lavorativa. Questi fattori, insieme ad altri di natura organizzativa, oltre a concorrere alla realizzazione di incrementi di produttività, promuovono un clima lavorativo positivo e coeso, alimentando un ambiente in cui le persone sono incentivate a dare il meglio di sé e a contribuire proattivamente ai compiti dell'amministrazione.

Sul versante esterno, le maggiori performance e il maggior valore pubblico realizzato dalle amministrazioni anche attraverso il rafforzamento delle competenze del proprio personale producono externalità positive in termini di fiducia dei cittadini e delle imprese nei confronti delle istituzioni; una più forte legittimazione delle amministrazioni costituisce un incentivo non economico dei dipendenti pubblici, una leva di engagement e una spinta all'ulteriore miglioramento delle loro competenze.

Proiettata nella prospettiva della "creazione del valore", la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi deve necessariamente essere multidimensionale, ovvero deve essere realizzata prendendo a riferimento quattro diverse dimensioni: organizzativa, professionale, individuale e di riequilibrio demografico.

- a) La dimensione organizzativa attiene alle esigenze formative che derivano dalle scelte strategiche dell'amministrazione. Solo per questa via possono essere chiaramente esplicitati gli obiettivi ai quali la formazione deve condurre i dipendenti pubblici e i tempi entro i quali tale formazione deve svolgersi.

- b) L'analisi dei fabbisogni professionali identifica le esigenze di formazione che derivano dalla valutazione dei ruoli organizzativi e si sostanzia nell'evidenziare il gap esistente tra i compiti e le performance attuali e quelle desiderate.
- c) L'analisi dei fabbisogni individuali identifica le esigenze di formazione del singolo dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del suo potenziale piano di sviluppo professionale.
- d) L'analisi dei fabbisogni di riequilibrio demografico riguarda le esigenze di formazione che caratterizzano determinate categorie della comunità lavorativa (ad esempio neoassunti e i dipendenti con esperienza, dirigenti e il personale dipendente, etc.).

La formazione rende le amministrazioni più efficaci anche perché migliora le persone. Nella prospettiva individuale, la formazione costituisce, per le persone, un attivatore di competenze fondamentale per lavorare in modo più efficace e consapevole, per conseguire più elevati livelli di performance individuale, per cogliere opportunità di crescita, di mobilità e di carriera.

La formazione, quindi, deve perseguire l'obiettivo di accrescere le conoscenze e le competenze delle persone: non deve solo fornire alle persone le conoscenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma deve anche sviluppare una piena consapevolezza del ruolo da loro svolto sia all'interno sia all'esterno del contesto organizzativo dell'amministrazione.

In particolare, la formazione deve permettere:

- 1. la crescita delle conoscenze delle persone;
- 2. lo sviluppo delle competenze delle persone;
- 3. la crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona che è quella che richiede maggiore attenzione nella definizione dei futuri programmi di formazione. La scarsa coscienza del ruolo ricoperto dalle persone è una delle cause alla base del divario, anche ampio, tra potenzialità individuali, in termini di conoscenze e competenze, e performance realizzate. Per questo motivo, è necessario che la formazione fornisca, oltre al trasferimento di conoscenze e competenze tecniche, la condivisione di una visione organizzativa e una prospettiva relazionale.

Le amministrazioni devono pertanto sostenere la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa:

- a) in fase di reclutamento, prevedendo la c.d. "formazione iniziale";
- b) nei casi in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni;
- c) nelle progressioni professionali e ai fini dell'attivazione delle c.d. "elevate professionalità";
- d) in concomitanza con l'adozione di processi di innovazione che impattano su strumenti, metodologie e procedure di lavoro;
- e) continuamente, durante l'intero percorso lavorativo delle persone per tutta la sua durata (life-long learning).

La strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa – e, quindi, nella generazione di valore pubblico – promossa dal PNRR può essere declinata attorno alle seguenti aree di competenza, comuni a tutte le amministrazioni

- a. le competenze di leadership e le soft skill, necessarie per guidare e accompagnare le persone nei processi di cambiamento associati alle diverse transizioni in atto;
- b. le competenze per l'attuazione delle transizioni amministrativa, digitale e ecologica e di quelle che caratterizzano i processi di innovazione e, più in generale, di modernizzazione attivati dal PNRR;
- c. le competenze relative ai valori e ai principi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

FIGURA 1 – Le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR



La complessità dei processi di cambiamento che le amministrazioni devono promuovere e gestire richiede l’acquisizione, da parte delle persone, di conoscenze e competenze che attraversano tutte le diverse aree sopra individuate. Lo stesso termine “transizione” restituisce il senso di un mutamento radicale quale possibile esito di una pluralità di processi di cambiamento che agiscono sinergicamente.

Per questo motivo, lo sviluppo delle competenze di tutto il personale pubblico relative alle aree strategiche del PNRR esemplificate nella FIGURA 1 deve diventare un obiettivo comune di tutte le amministrazioni: la formazione è, quindi, una formazione “obbligatoria”, non perché “prescritta” da specifiche disposizioni normative – che pure, come in precedenza evidenziato, riguardano alcuni ambiti – ma in quanto “necessaria” affinché ciascun dipendente accetti e faccia propri gli obiettivi, gli strumenti e le azioni di cambiamento e in modo da diventare a sua volta promotore di innovazione

Al fine di agevolare le amministrazioni pubbliche nella definizione dei contenuti delle attività formative, di seguito si esemplificano i principali obiettivi di sviluppo delle competenze per ciascuna delle aree sopra identificate (FIGURA 2):

FIGURA 2 – Framework degli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale delle amministrazioni pubbliche per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica



In linea generale, all’interno di ciascuna area è possibile individuare almeno due diverse categorie di competenze che, generalmente, attengono a personale con ruoli diversi nei processi di trasformazione:

1. competenze (o cultura) di base: set di conoscenze e abilità che mirano a creare consapevolezza rispetto ad un determinato tema, a promuovere comportamenti coerenti nel proprio contesto di lavoro e a condividere valori comuni. Si tratta, pertanto, di competenze trasversali a tutti i dipendenti pubblici e non direttamente connesse a specifiche famiglie o profili professionali;
2. competenze specialistiche: set di conoscenze e capacità specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti ad un dato ruolo o una data posizione organizzativa e in grado di incidere sulle performance individuali.

### **3.3.3.2 La transizione amministrativa**

La transizione amministrativa indica un aspetto o una componente di una più complessiva trasformazione della società, che è compito dei poteri pubblici, incluse le amministrazioni pubbliche, guidare e accompagnare. Tale è il senso dei grandi programmi trasformativi che negli ultimi anni si sono affermati sul piano internazionale ed europeo e che, in Italia, hanno trovato nel PNRR l'espressione più compiuta.

In questa prospettiva, la transizione amministrativa – e la sua stretta correlazione con la trasformazione ecologica e digitale – è alla base di una nuova relazione dell'amministrazione con il futuro. Se la cultura amministrativa è stata, tradizionalmente, orientata al passato e al presente, ora che alle amministrazioni viene richiesto di guidare e di adattarsi a grandi cambiamenti, occorrono competenze diverse: fare progetti più che eseguire regole; adattare flessibilmente l'organizzazione e le procedure ai cambiamenti imprevisti, piuttosto che seguire prassi e routine che da quei cambiamenti vengono sempre spiazzate; anticipare i problemi prima che essi si presentino. Ciò richiede un mutamento culturale, lo sviluppo di un atteggiamento proattivo, anticipante, resiliente, che deve rappresentare un obiettivo essenziale della formazione necessaria per la transizione amministrativa (e non solo).

Le competenze per la transizione amministrativa sono, quindi, quelle destinate a promuovere e realizzare un nuovo modo di intendere i processi di riforma amministrativa. Esse possono essere ricondotte a tre principali ambiti:

1. comprendere contesto, finalità, politiche e obiettivi dei processi di transizione amministrativa; attraverso l'analisi del quadro strategico e normativo, internazionale e nazionale, in cui operano le amministrazioni pubbliche. L'ambito comprende il rafforzamento e lo sviluppo di conoscenze e competenze relative a:
  - a) il contesto internazionale ed europeo dei processi di transizione;
  - b) le riforme e gli investimenti promossi dal PNRR e dalle politiche di coesione;
  - c) la progettazione delle politiche pubbliche in una prospettiva sistemica e di interdipendenza;
2. progettare e attuare la transizione amministrativa nella prospettiva di una buona amministrazione, a partire dalla pianificazione delle attività nella prospettiva della creazione di valore pubblico e la valutazione ex ante degli effetti attesi dai processi di transizione, anche attraverso attività di consultazione degli stakeholder. Rientrano in quest'ambito le competenze per:
  - a. la progettazione e l'attuazione delle politiche pubbliche nella prospettiva del PNRR e delle politiche di coesione;
  - b. la programmazione operativa, la misurazione e la valutazione delle performance individuali di dirigenti e dipendenti, della performance organizzativa e del valore pubblico;
  - c. l'innovazione organizzativa, la promozione e l'implementazione di nuovi modelli di lavoro pubblico;
  - d. il reclutamento, la gestione, la formazione continua e lo sviluppo delle risorse umane nella prospettiva della valorizzazione delle persone e della promozione del benessere organizzativo;
  - e. la semplificazione dei procedimenti amministrativi e delle procedure;
  - f. la gestione delle risorse finanziarie e la contabilità pubblica, l'acquisizione e la gestione dei fondi europei;
  - g. la gestione degli acquisti;

- h. la comunicazione interna ed esterna;
- 3. valutare l'impatto della transizione amministrativa, dei suoi effetti sulle transizioni digitale ed ecologica e sul miglioramento delle amministrazioni e della produzione di valore pubblico. Questo ambito di competenza richiede il rafforzamento delle conoscenze del personale pubblico a partire da quelle relative a:
  - a. la misurazione ex post, la valutazione e l'analisi di impatto delle politiche pubbliche;
  - b. l'analisi e l'elaborazione di dati per il supporto e la valutazione dei processi decisionali, a partire dalle fonti statistiche e amministrative;
  - c. l'accountability, finalizzata a rendere trasparenti gli esiti della valutazione e favorire una loro discussione aperta

### 3.3.3.3 La transizione digitale

Il processo di trasformazione digitale delle amministrazioni pubbliche richiede l'attivazione di un sistema di competenze ampio e variegato, che attraversa tutti i livelli operativi e decisionali e che si arricchisce continuamente per effetto dei processi di digitalizzazione e di innovazione tecnologica. A tal fine, la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 ha richiesto alle amministrazioni pubbliche di promuovere una formazione diffusa per lo sviluppo delle competenze digitali di base del proprio personale. Si tratta di competenze relative a:

- a. gestire dati, informazioni e contenuti digitali;
- b. produrre, valutare e gestire documenti informatici;
- c. conoscere gli open data;
- d. comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione e con cittadini, imprese ed altre PA;
- e. proteggere i dispositivi, i dati personali e la privacy;
- f. conoscere l'identità digitale ed erogare servizi on-line;
- g. conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale e le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale.

Tuttavia, vista la natura sempre più pervasiva delle applicazioni di intelligenza artificiale (IA) in molti aspetti della vita sociale e del lavoro, la capacità di interagire con tali applicazioni comporta la necessità di ampliare il ventaglio delle competenze digitali di base dei dipendenti pubblici. Queste ultime devono includere la cosiddetta "*AI literacy*" che attiene, oltre alla comprensione dell'esistenza di applicazioni di intelligenza artificiale, al come e al perché si esplica la capacità dell'IA di influenzare il lavoro pubblico, includendo la padronanza delle conoscenze connesse agli aspetti normativi, operativi e di dominio ad essa connessi. Più nello specifico, la formazione sull'IA deve essere in grado di promuovere lo sviluppo delle competenze, tecniche, trasversali e umanistiche, di tutti i dipendenti pubblici, necessarie per uno sviluppo corretto, efficace ed etico degli strumenti di intelligenza artificiale, compreso il loro addestramento. L'evoluzione del contesto tecnologico in cui operano le amministrazioni rende inoltre necessario rafforzare le competenze specialistiche dei professionisti in ambito digitale, necessarie a fronteggiare e governare, in una dimensione multidisciplinare, la progressiva diffusione di tecnologie emergenti e dalle grandi potenzialità anche in ambito pubblico. L'investimento nella crescita e nell'aggiornamento degli specialisti per la transizione digitale è inoltre indispensabile per attrarre (e trattenere) nelle amministrazioni pubbliche i talenti, in presenza di un mercato del lavoro nazionale e internazionale altamente competitivo. È necessario, inoltre, che le amministrazioni pubbliche promuovano e curino lo sviluppo delle competenze tecniche di dominio che riguardano metodi, regole e strumenti connessi a specifici processi di digitalizzazione (si pensi, ad esempio, all'e-procurement) e a specifici ambiti applicativi (ad esempio, sanità, giustizia, etc.).

### 3.3.3.4 La transizione ecologica

Muovendo dal quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità (GreenComp)– che definisce le competenze necessarie per promuovere la sostenibilità e supportare la transizione ecologica

a livello educativo e professionale – è possibile individuare tre ambiti di competenze chiave dei dipendenti per l’attuazione della transizione ecologica nelle amministrazioni pubbliche, volte a:

1. creare una base culturale e valoriale in grado di orientare il comportamento individuale e collettivo (incarnare i valori della sostenibilità). Le competenze che afferiscono a quest’area sono definibili di base perché comuni e trasversali a tutti i dipendenti pubblici ma anche perché concorrono a rendere la stessa pubblica amministrazione sostenibile e “compliant” con gli obblighi normativi. Rientrano in questo specifico ambito:
  - a) la conoscenza delle strategie per lo sviluppo sostenibile e degli strumenti per affrontare la complessità e le sfide della transizione ecologica;
  - b) la capacità di orientare la domanda di beni, servizi e attività della pubblica amministrazione verso i principi della sostenibilità;
  - c) la capacità di applicare responsabilmente il principio “*do no significant harm*” (DNSH), integrato all’interno della famiglia delle valutazioni ambientali, per conseguire gli obiettivi di sostenibilità;
  - d) la conoscenza delle buone pratiche per promuovere il risparmio e l’efficienza energetica negli edifici;
  - e) la capacità di riconoscere e applicare soluzioni di mobilità sostenibile;
  - f) la comprensione della complessità dei cambiamenti climatici e l’importanza di mitigare e gestire i loro effetti;
  
2. tradurre i valori della sostenibilità e della transizione ecologica ed energetica in azioni concrete per promuovere politiche e pratiche sostenibili (attuare politiche sostenibili). Le competenze che afferiscono a quest’ambito sono di base e di carattere specialistico e possono essere definite come l’insieme di conoscenze, capacità e abilità che consentono ai dipendenti pubblici di progettare, implementare e monitorare le politiche di sviluppo sostenibile. Vi rientrano le conoscenze, le competenze abilitanti, i comportamenti e le azioni dei dipendenti pubblici per:
  - a. supportare e organizzare iniziative di risparmio energetico nelle amministrazioni pubbliche, gestendo appalti elettronici verdi per prodotti a basso impatto ambientale, promuovendo l’efficientamento energetico degli edifici pubblici e esercitando una leadership nella diffusione di pratiche sostenibili e della cultura dell’efficienza energetica;
  - b. sviluppare e implementare modelli efficaci per la promozione della mobilità sostenibile, favorendo l’uso di trasporti a basso impatto ambientale e riducendo i consumi energetici attraverso politiche e infrastrutture innovative;
  - c. applicare le procedure di autorizzazione per gli impianti che sfruttano fonti rinnovabili e promuovere le comunità dell’energia rinnovabile (CER);
  
3. adottare efficacemente tutti gli strumenti di programmazione, monitoraggio e valutazione, anche in termini di coerenza, delle politiche pubbliche in ottica di sostenibilità (governare la sostenibilità). Se, da un lato, le amministrazioni pubbliche devono sviluppare competenze specialistiche in materia di sostenibilità ambientale, analisi dei dati, gestione del territorio e progettazione strategica, la conoscenza degli strumenti per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità possono considerarsi una competenza di base di carattere trasversale, in quanto necessaria ad acquisire consapevolezza degli impatti delle proprie politiche e attività e a monitorarle in modo integrato, orientandole verso obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale. Rientra in quest’area la conoscenza degli strumenti per la gestione e la rendicontazione della sostenibilità.

### **3.3.3.5 Le competenze trasversali all'attuazione delle transizioni (amministrativa, digitale ed ecologica)**

Le competenze manageriali e di leadership dei dirigenti pubblici e le soft skills di dirigenti e dipendenti sono trasversali alle competenze abilitanti i processi di transizione delle amministrazioni (digitale, ecologica e amministrativa), in quanto ne costituiscono il principale fattore di attivazione e guida. Queste competenze sono state recentemente definite nel dettaglio distinguendo tra le competenze qualificanti i dirigenti pubblici e le soft skills del personale con qualifica non dirigenziale. La Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 ha introdotto, inoltre, una specifica articolazione delle competenze di leadership che i dirigenti sono chiamati ad adottare e su cui devono essere valutati. Lo sviluppo di conoscenze, abilità e competenze tecniche (dette anche "hard skill") deve, inoltre, affiancarsi ed essere sostenuto da un rafforzamento continuo e progressivo di una serie di principi e valori in grado di favorire quel cambiamento culturale e quella crescita personale che portino a una sostanziale modifica dei comportamenti nei contesti di lavoro e, di rimando, nella società. A quest'ambito è riconducibile gran parte della formazione obbligatoria attinente alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza, integrità ed etica pubblica, all'inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, ma anche alla gestione della privacy e, per estensione, alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Per conseguire gli obiettivi formativi necessari per l'attuazione dei processi di innovazione promossi dal (e necessari per l'attuazione del) PNRR, le amministrazioni si avvalgono in primo luogo delle risorse messe a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso la piattaforma "Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni".

Per ciascuna delle aree di competenza individuate nella Figura 2, Syllabus rende progressivamente disponibili percorsi formativi customizzati sulle esigenze dei dipendenti delle amministrazioni centrali e locali, volti primariamente a rafforzare le competenze di base, e approfondimenti e aggiornamenti rispetto a tematiche più specifiche o di natura specialistica, fruibili in apprendimento autonomo.

La fruizione, da parte dei dipendenti pubblici, di percorsi formativi attraverso la piattaforma Syllabus consente alle amministrazioni, tra l'altro, di:

1. verificare, lo "stato di salute" delle competenze del proprio capitale umano e, quindi, attivare percorsi formativi specifici per ciascun dipendente finalizzati a colmare i propri gap di competenza, rilevati attraverso l'assessment individuale in entrata;
2. rafforzare diffusamente le competenze trasversali del proprio personale, nella prospettiva della formazione continua;
3. concorrere all'assolvimento di obblighi in materia di formazione e sviluppo delle competenze.

L'amministrazione comunale di Lorenzago di Cadore in particolare:

- a) è registrata sulla piattaforma Syllabus;
- b) ha abilitato tutti i dipendenti alla fruizione dei corsi sulla piattaforma Syllabus;
- c) i responsabili assegnano ai propri dipendenti i percorsi formativi pubblicati sulla piattaforma Syllabus – relativi alle aree di competenze, in quanto necessari per l'attuazione dei processi di innovazione del PNRR, delle sue milestones e dei suoi target.

In particolare, ai fini dell'assolvimento di obblighi in materia di formazione e sviluppo delle competenze, le amministrazioni assegnano necessariamente ai propri dipendenti i percorsi formativi sui temi richiamati dalle norme indicate nel par. 2 e gli altri finalizzati al conseguimento delle priorità di sviluppo del capitale umano, promuovendo:

1. la formazione dei dirigenti pubblici sui temi della leadership, sulle competenze manageriali e sulle soft skills, secondo quanto previsto dalla richiamata Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023. A tal fine, il Dipartimento della funzione pubblica, per il tramite di Formez PA, mette a disposizione delle amministrazioni, oltre a percorsi formativi in autoapprendimento e di formazione a distanza, masterclass in presenza

- e live basate su metodologie di confronto e training on the job; destinatari della formazione sono, prioritariamente, i responsabili delle risorse umane, tutti i dirigenti e i componenti degli Organismi indipendenti di valutazione-Nuclei di valutazione;
2. la formazione per lo sviluppo delle competenze digitali, abilitando i dipendenti alla fruizione della formazione sulla piattaforma Syllabus secondo le modalità, i termini e i tempi previsti dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023;
  3. la formazione sui temi dell'etica e del contrasto alla violenza contro le donne, abilitando i dipendenti alla fruizione della formazione sulla piattaforma Syllabus, in attuazione di quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023;
  4. la formazione per la promozione del lavoro agile, in modo da assicurarne l'attuazione in maniera efficace e performante, nel quadro delle disposizioni del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021. Tenuto, pertanto, conto del fatto che le competenze individuali costituiscono uno dei fattori abilitanti del lavoro agile, la sottoscrizione di nuovi accordi individuali di lavoro agile è subordinata alla fruizione, da parte di dirigenti e dipendenti.

La piattaforma Syllabus, per la natura dei contenuti formativi e per le metodologie di apprendimento, costituisce l'entry point del sistema formativo pubblico.

La SNA e il Foromez PA, nell'attuazione delle rispettive funzioni istituzionali, mettono a disposizione delle amministrazioni pubbliche, sugli ambiti di competenza per i quali sono disponibili corsi Syllabus, percorsi formativi per lo sviluppo di competenze di livello avanzato e/o specialistiche.

La formazione erogata su Syllabus, inoltre, può essere integrata in programmi di formazione proposti dalla SNA e da Foromez PA, costituendo i primi moduli di tali programmi.

Il comune di Lorenzago di Cadore si avvale della possibilità di programmare percorsi formativi di approfondimento e di carattere specialistico su ciascuna delle aree di competenza previste dal par. 4, come pure di programmare i necessari percorsi di creazione e sviluppo delle competenze tecniche relative alle proprie funzioni caratteristiche. Anche nel caso in cui si rilevino fabbisogni formativi su tematiche specifiche riconducibili alle aree riportate nel par. 4 della Direttiva e per le quali, in fase di pianificazione, non risulti presente un'offerta formativa sulla piattaforma Syllabus corrispondente per contenuti, livelli di padronanza o specializzazione e modalità didattiche individuate, il Comune può ricorrere ad altre risorse formative.

A tal fine, le amministrazioni pubbliche:

- a. possono accedere ai finanziamenti del PNRR messi a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica (ad esempio, progetto PerForma PA28) per l'attuazione di percorsi formativi specifici connessi a finalità strategiche precipue delle singole amministrazioni, e/o relativi a particolari figure o famiglie professionali, rientranti in una o più aree di competenza di cui al par. 4 e non sovrapponibili con l'offerta formativa di Syllabus;
- b. si avvalgono dei corsi di formazione erogati dalla SNA, i cui cataloghi dei corsi sono consultabili sul sito Internet della Scuola, anche attraverso i propri "Poli formativi territoriali";
- c. promuovono l'iscrizione a condizioni agevolate dei propri dipendenti ad una ricca offerta formativa, che comprende corsi di laurea triennali e specialistici, master di I e di II livello delle Università aderenti all'iniziativa "PA 110 e lode"<sup>29</sup>;
- d. utilizzano altre risorse dedicate e/o proprie risorse finanziarie per la progettazione e la realizzazione della formazione "in house", il ricorso all'offerta formativa di mercato o erogata dal sistema formativo pubblico.

La TAVOLA 1 offre un quadro di sintesi del ruolo di ciascun soggetto nella implementazione delle politiche e dei programmi di formazione, al fine del conseguimento degli obiettivi previsti dal PNRR.

TAVOLA 1 – Ruoli e profili di responsabilità in materia di programmazione, organizzazione, erogazione e fruizione della formazione

<b>SOGGETTI</b>	<b>RUOLO, ATTIVITÀ E PROFILI DI RESPONSABILITÀ</b>
<p>Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, c. 2, del d.lgs. n. 165/2001</p>	<p>Definiscono, nel PIAO (ove previsto, ovvero in altro documento di programmazione), politiche e programmi formativi per l'attuazione dei principi e degli obiettivi del PNRR in materia di formazione, delle norme e degli atti di indirizzo emanati dal Ministro per la pubblica amministrazione, in coerenza con la propria missione istituzionale e con i propri fabbisogni, riportando per ciascuno degli interventi formativi previsti le informazioni minime di cui al successivo par. 3.3.7.1.6</p> <p>Sono collettivamente responsabili del conseguimento dei target PNRR in materia di formazione</p> <p>Assegnano a ciascun dirigente, quale obiettivo annuale di performance, la formazione per 40 ore/anno, a partire dal 2025.</p> <p>Promuovono la formazione dei propri dipendenti (obiettivo di 40 ore/anno, a partire dal 2025)</p> <p>Si registrano sulla Piattaforma Syllabus e abilitano tutti i dipendenti alla fruizione corsi. Attivano ulteriori interventi formativi a valere sulle proprie risorse e/o sui finanziamenti del PNRR, ricorrendo a soggetti istituzionali o ad operatori di mercato.</p> <p>Monitorano e rendicontano l'attuazione dei programmi formativi e ne valutano risultati e impatti in termini di crescita delle persone, performance individuale e organizzativa e valore pubblico.</p>
<p>Dipartimento della funzione pubblica</p>	<p>Mette a disposizione di tutti i dipendenti percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze sulle cinque aree strategiche di sviluppo del capitale umano (leadership, competenze manageriali e soft skills di dirigenti e dipendenti; transizione amministrativa; transizione digitale; transizione ecologica; valori e principi delle amministrazioni pubbliche)</p> <p>Finanzia programmi formativi delle amministrazioni, non sovrapponibili all'offerta Syllabus</p> <p>Supporta l'accesso dei dipendenti pubblici a percorsi formativi universitari (PA 110 e lode)</p>
<p>Responsabili della gestione delle risorse umane (e della formazione)</p>	<p>Concorrono alla definizione dei programmi formativi della propria amministrazione</p> <p>Promuovono e attuano interventi formativi in modo da conseguire gli obiettivi programmati nel PIAO o in altro documento di programmazione (responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n.165 del 2001)</p> <p>Abilitano il personale, direttamente o tramite un proprio delegato, ai percorsi formativi disponibili sulla piattaforma Syllabus e ne promuovono e monitorano la fruizione nei tempi programmati e, in ogni caso, in coerenza con le esigenze funzionali all'attuazione del PNRR.</p> <p>Sono responsabili del conseguimento degli obiettivi formativi generali e specifici dell'amministrazione e ne rendicontano i risultati.</p>
<p>Dirigenti pubblici</p>	<p>Conseguono l'obiettivo di performance individuale in materia di formazione. Il mancato conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati</p> <p>Assegnano ai propri dipendenti, a partire dalla definizione di piani formativi individuali, obiettivi di performance in materia di formazione (40 ore/anno, a partire dal 2025).</p> <p>Operano per rendere pienamente compatibile la formazione del personale con l'attività lavorativa</p> <p>Promuovono e monitorano la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati</p>
<p>Dipendenti pubblici</p>	<p>Esercitano il proprio diritto/dovere alla formazione, dimostrando un atteggiamento positivo e proattivo rispetto allo sviluppo delle competenze e all'auto-apprendimento</p> <p>Esprimono al dirigente di riferimento il proprio fabbisogno formativo e concordano piani formativi individuali</p> <p>Conseguono l'obiettivo di performance individuale in materia di formazione, partecipano alle attività formative assegnate con impegno e diligenza, completandole entro i termini previsti e conseguendo risultati positivi in termini di competenza e livello di padronanza (superamento del test postformazione, ove previsto). Il mancato</p>

	conseguimento incide sulla corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati
Organismi indipendenti di valutazione /nuclei di valutazione	Accertano il raggiungimento degli obiettivi delle politiche e dei programmi formativi delle amministrazioni e, in particolare, il conseguimento degli obiettivi formativi di dirigenti e dipendenti inseriti nei rispettivi piani della performance

### 3.3.3.6 Programmazione, monitoraggio e rendicontazione della formazione

#### Formazione obbligatoria e riferimento normativo:

Obbligo	Riferimento normativo
Informazione e comunicazione delle amministrazioni	L. 150/2000, art. 4
Trattamento dati personali	Art. 29 e art. 39, c. 1, lett. B del GDPR
Anticorruzione e trasparenza	Legge 190/2012, art.1, comma 9, lett.b
Etica trasparenza e integrità	DPR 62/2013. Art. 54, comma 7 del D. Lgs 165/2001 come modificato dal D.L. 36/2022, convertito in Legge 79/2022
Sicurezza sul lavoro	D. Lgs 81/2008, art. 37
Contratti pubblici	D.Lgs 36/2023, art. 63
Lavoro agile	Art. 14 comma 1 L. 124/2015
Pianificazione strategica	Art. 12 del DPCM 132/2022

#### Formazione specifica per l'anno 2025

Area formativa	Informazioni ulteriori
Principi e valori della PA	La comunicazione in ambito di lavoro
Aggiornamento professionale	Formazione necessaria e specifica per la gestione dei procedimenti
Competenze per la transizione, amministrativa, digitale e ecologica	Piattaforma Syllabus
Competenze di leadership e soft skills	Piattaforma Syllabus

**Tempi di erogazione:** entro il 31/12/2025.

**Modalità di erogazione:** la formazione potrà essere erogata in forma di webinar, in aula (presenza), in streaming.

**Risorse attivabili:** la formazione potrà essere erogata da Syllabus, da Formez, da IFEL o altro istituto qualificato nella formazione. Potranno essere erogata anche dagli istituti di formazione locali come Il Centro Studi Bellunese o il centro studi della Marca Trevigiana, o altro istituto o organismo qualificato.

### 3.3.3.7 Soggetti coinvolti

Tra i soggetti coinvolti nell'attività di formazione rilevano:

- **Responsabile della formazione:** è individuato nella figura del responsabile dell'Ufficio personale
- **Responsabili di Area.** Si occupano dei processi di formazione a più livelli, dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, all'individuazione dei singoli dipendenti da iscrivere ai corsi di formazione trasversale, alla definizione della formazione specialistica per i dipendenti del settore di competenza, ed alla nomina dei referenti della formazione;
- **Dipendenti.** In qualità di destinatari della formazione oltre che di servizio, vengono coinvolti in un processo partecipativo per definizione dei percorsi formativi individuali;
- **C.U.G. - Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.** Partecipa alla definizione del piano formativo dei dipendenti dell'ente, segnalando e promuovendo la realizzazione di iniziative e corsi di formazione, finalizzati alla comunicazione e alla diffusione dei temi connessi con la cultura delle pari opportunità ed il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo, oltre a verificare eventuali fenomeni di mobbing o di discriminazione;
- **Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza (RPCT).** Il comma 8, art. 1, della legge 190/2012, stabilisce che il RPCT definisca procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione. La formazione può essere strutturata su due livelli:
  - livello generale: rivolto a tutti i dipendenti e mirato all'aggiornamento delle competenze/comportamenti in materia di etica e della legalità;
  - livello specifico: dedicato al RPCT, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a maggior rischio corruttivo, mirato a valorizzare le politiche, i programmi e gli strumenti utilizzati per la prevenzione e ad approfondire tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'amministrazione;
- **Responsabile della trattazione dei dati (RDP o DPO).** Figura chiamata ad assolvere funzioni di supporto e controllo, consultive, formative e informative relativamente all'applicazione della normativa in materia di protezione dei dati personali. Il coordinamento con il RTD è fondamentale per lo sviluppo di sistemi informativi e servizi online conformi ai principi data protection by default e by design;
- **Docenti.** I corsi di formazione oggetto del presente Piano potranno essere organizzati nel seguente modo: mediante utilizzo di professionalità esterne all'ente o di enti esterni. Il sopravvenire di continue modifiche e innovazioni giuridiche rende necessario un costante aggiornamento ed un continuo processo di approfondimento e riflessione per fornire agli operatori gli strumenti che consentano di inserire tali modifiche in un ampio contesto di innovazione della Pubblica Amministrazione. Pertanto, per l'approfondimento di alcune materie specifiche di settore si rende necessario il ricorso a professionalità esterne all'Ente. Nell'ambito delle proposte di corsi organizzati mediante il ricorso alle predette professionalità esterne, verrà di volta in volta valutata la partecipazione a corsi e seminari di formazione specifici in base alle novità normative di settore. Il ricorso a seminari organizzati da soggetti esterni specializzati consente un'ampia chiave di lettura nell'interpretazione delle norme in forma coordinata, che può essere fornita solo da esperti o da coloro che direttamente hanno partecipato alla stesura del progetto di legge. Inoltre, detti corsi costituiscono utili e proficui momenti di confronto tra le diverse problematiche e le soluzioni ipotizzate in ciascuna realtà amministrativa/organizzativa.

### **3.3.3.8 Risorse finanziarie**

Dal 2020, non sono più applicabili le norme di contenimento e riduzione della spesa per formazione di cui all'art. 6, comma 13, del D.L. 78/2010 convertito dalla legge 122/2010.

L'articolo 57, comma 2, del DL 124/2019 ha, infatti, abrogato l'art. 6, comma 13 del DL 78/2010 che disponeva la riduzione del 50% per le spese di formazione rispetto a quelle del 2009.

Non essendo, quindi, previsto nessun limite, la previsione per le spese di formazione è libera e affidata alle valutazioni dell'Amministrazione circa i fabbisogni e le necessità dell'Ente.

Si precisa che la spesa per la sicurezza sui luoghi di lavoro è imputata a capitolo diverso da quello della formazione ma è, comunque, doveroso citarla e ricomprenderla nel piano annuale delle attività formative per l'importanza rivestita in quanto, oltre ad ottemperare ad un obbligo di legge, contribuisce a sviluppare consapevolezza e atteggiamenti responsabili nel personale coinvolto.

Nel bilancio di previsione finanziario 2025/2027, al P. Fin. P.Fin. U.1.03.02.04.000 "Spese per formazione personale", sono attualmente assegnati, per l'esercizio 2025, € 800,00, per l'esercizio 2026 € 800,00 e per l'esercizio 2027 € 800,00 e al P.Fin U.1.03.02.04.999 per l'esercizio 2025, € 600,00, per l'esercizio 2026 € 600,00 e per l'esercizio 2027 € 600,00.

### **3.3.3.9 Monitoraggio e verifica dell'efficacia della formazione e l'impatto sul lavoro**

In ogni realtà lavorativa la formazione rappresenta un elemento fondamentale di ogni strategia aziendale e deve essere "effettiva" ed "efficace".

L'efficacia della formazione si concretizza nel trasferimento al lavoro di quanto appreso durante il percorso formativo e nell'uso delle conoscenze e delle capacità in maniera coerente con gli obiettivi dell'organizzazione. In questo senso la formazione assume, dunque, un'importanza strategica per la valorizzazione delle potenzialità di un'organizzazione e dei suoi dipendenti, assicurando resilienza e dunque adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

L'ufficio personale provvede alla rendicontazione delle attività formative, le giornate e le ore di effettiva partecipazione e la raccolta degli attestati di partecipazione i quali sono archiviati nel fascicolo personale documentando così il percorso formativo di ogni dipendente.