SCUOLA UMBRA
DI AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2025 – 2027

Adottato con determina n. 76 del 02.04.2025

Sommario

PREMESSA 3

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) – NORMATIVA 3

IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ (PIAO) E ORGANIZZAZIONE SCUOLA UMBRA DI AMMINISTRAZIONE PUBBLICA 6

CONTESTO DI RIFERIMENTO 16

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE 21

1.1 Presentazione Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica 22

1.2 Organizzazione 25

1.3 Certificazioni 27

1.4. Corsi erogati 27

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE 28

2.1 Valore Pubblico 29

2.2 Performance 35

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza 50

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO 60

3.1 Struttura organizzativa 70

3.2 Organizzazione del Lavoro Agile 80

3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2025 2027 87

3.3.3 Programmazione della formazione del personale al fine dell'aggiornamento e/o riqualificazione professionale 92

SEZIONE 4: MONITORAGGIO 94

4.1 Monitoraggio sottosezioni: Valore pubblico, Performance, Rischi corruttivi e Trasparenza 95

PREMESSA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) – NORMATIVA

Il PIAO, Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione, è stato introdotto all'articolo 6 del decreto-legge n. 80/2021 ed è un documento unico di programmazione e governance volto ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese, semplificando i processi.

Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente, e definisce:

a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al Piano di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b);

d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;

e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati;

f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;

g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

Il Piano descrive le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché del monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.

Il Piano Integrato di attività e organizzazione rappresenta un documento unico di programmazione e governance che assorbe molti piani, tra cui quelli relativi a performance, anticorruzione, fabbisogni del personale, lavoro agile, formazione.

Il Piano contiene la scheda anagrafica dell'amministrazione ed è suddiviso in tre sezioni:

1. Valore pubblico, performance, rischi corruttivi e trasparenza;
2. Organizzazione e capitale umano;
3. Monitoraggio.

Le Pubbliche Amministrazioni con meno di 50 dipendenti, secondo il combinato disposto degli articoli 4 e 6 del Decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022 n. 132, sono tenute alla predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione limitatamente alla sezione "Organizzazione e Capitale umano", comprese le relative sottosezioni, e devono procedere alla mappatura dei processi in materia di prevenzione rischi corruttivi e trasparenza, limitandosi all'aggiornamento di quella esistente all'entrata in vigore del presente decreto, considerando quali aree di rischio corruttivo quelle relative a: 1) autorizzazione/concessione; 2) contratti pubblici; 3) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi; 4) concorsi e prove selettive; 5) 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.

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, consapevole della complessità dello scenario socioeconomico attuale e delle opportunità derivanti dall'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), decide di non adottare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione in forma semplificata, come consentito dalle norme vigenti, ma di cogliere ed affrontare questa grande sfida per le amministrazioni. L'obiettivo è semplificare la programmazione ed integrare, armonizzare gli strumenti esistenti in modo da favorire un piano di sviluppo organico e migliorare così anche il servizio offerto al fine ultimo di generare Valore Pubblico.

Per Valore Pubblico s'intende il livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders creato da una PA (o co-creato da una filiera di PA ed organizzazioni), rispetto ad una baseline o livello di partenza.

"Il PIAO è un'occasione storica per rendere la PA volano della ripresa e della resilienza pianificata dal PNRR – sottolinea Enrico Deidda Gagliardo, Professore dell'Università degli Studi di Ferrara – ma per sfruttare questa occasione, il PIAO non andrà costruito come mero 'piano dei piani', ovvero quale riversamento tout court di contenuti dai vecchi documenti ad un nuovo e più grande contenitore, ma dovrà essere predisposto secondo una logica programmatica di integrazione funzionale di ogni obiettivo di performance, di gestione dei rischi e di salute organizzativa e professionale verso la generazione di Valore Pubblico".

Nel documento "Valore pubblico. Domande e risposte. La creazione del Valore Pubblico territoriale nelle Regioni. Verso il PIAO. Gli Innovation Lab di FormezPA", iniziativa che rientra nel progetto "La partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane" del Dipartimento funzione pubblica, attuato da Formez PA, si descrive la seguente logica programmatica del PIAO:

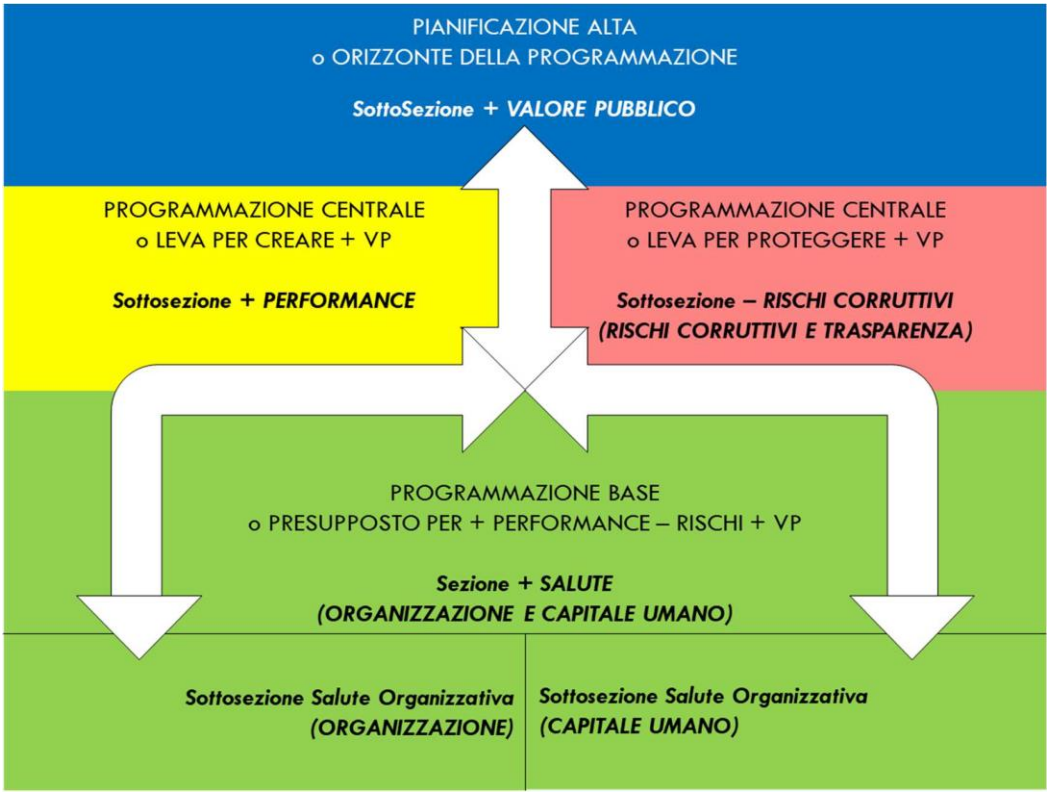
+ salute – rischi + performance → + Valore Pubblico

Una Pubblica Amministrazione crea Valore Pubblico in senso stretto quando impatta in modo migliorativo sulle singole prospettive settoriali del benessere rispetto alla loro baseline (Impatti), ma soprattutto quando impatta in modo migliorativo rispetto al livello complessivo e multidimensionale del benessere (Impatto degli impatti), in presenza di impatti tra loro in trade-off.

Un ente genera Valore Pubblico in senso ampio quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura la salute delle risorse e migliora le performance di efficienza e di efficacia in modo

funzionale al miglioramento degli impatti, misurabili anche tramite BES e SDGs (Performance delle Performances).

Figura 1 – La logica programmatica del PIAO



Fonte: Deidda Gagliardo E. (2022)

La creazione di Valore Pubblico consente, dunque, di migliorare il livello di benessere economico-sociale-ambientale del contesto di riferimento in cui opera un'organizzazione, rispetto alle condizioni di partenza.

I più diffusi obiettivi di una policy pubblica orientata ai concetti di benessere e sostenibilità si rifanno ai framework degli SDGs (Sustainable Development Goals) del programma "Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile" e ai sistemi beyond-GDP oriented di sviluppo del Benessere Equo e Sostenibile (BES) di ISTAT.

Il progetto BES nasce nel 2010 per misurare il Benessere equo e sostenibile con l'obiettivo di valutare il progresso della società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale. A tal fine, i tradizionali indicatori economici, primo fra tutti il Pil, sono stati

progressivamente integrati con misure sulla qualità della vita delle persone e sull'ambiente.

Gli indicatori di benessere equo e sostenibile sono stati introdotti nell'ordinamento legislativo italiano come strumento di programmazione economica dall'articolo 14 della legge n. 163/2016, di riforma della legge di contabilità. Tale disposizione prevede, infatti, che un Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile (BES), costituito presso l'Istituto nazionale di statistica (ISTAT), selezioni gli indicatori utili alla valutazione del benessere sulla base dell'esperienza maturata a livello nazionale e internazionale.

Il decreto del MEF 16 ottobre 2017 ha Individuato gli indicatori di benessere equo e sostenibile (BES). Tale decreto, dopo essere stato presentato alle Commissioni bilancio delle Camere per l'espressione del previsto parere (A.G. 428), è stato pubblicato sulla G.U. n. 267 dell'11 novembre. Esso propone un insieme di indicatori di benessere equo e sostenibile, come richiesto dall'articolo 14, comma 2, della legge n. 163/2016.

Il sistema di indicatori BES è suddiviso in 12 domini. In particolare:

1. Salute
2. Istruzione e formazione
3. Lavoro
4. Benessere economico
5. Relazioni sociali
6. Politica e Istituzioni
7. Sicurezza
8. Benessere soggettivo
9. Paesaggio e patrimonio culturali
10. Ambiente
11. Innovazione, ricerca e creatività
12. Qualità dei servizi

Anche i 17 Sustainable Development Goals che compongono Agenda 2030 si riferiscono a diversi ambiti dello sviluppo sociale, economico e ambientale, che devono essere considerati in maniera integrata, nonché ai processi che li possono accompagnare e favorire in maniera sostenibile, inclusa

la cooperazione internazionale e il contesto politico e istituzionale. Ogni goal ha, poi, obiettivi specifici da raggiungere.

In particolare:

- Goal 1. Sconfiggere la povertà
- Goal 2. Sconfiggere la fame
- Goal 3. Salute e benessere
- Goal 4. Istruzione di qualità
- Goal 5. Parità di genere
- Goal 6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari
- Goal 7. Energia pulita e accessibile
- Goal 8. Lavoro dignitoso e crescita economica
- Goal 9. Imprese, innovazione e infrastrutture
- Goal 10. Ridurre le disuguaglianze
- Goal 11. Città e comunità sostenibili
- Goal 12. Consumo e produzione responsabili
- Goal 13. Lotta contro il cambiamento climatico
- Goal 14. La vita sott'acqua
- Goal 15. La vita sulla terra
- Goal 16. Pace, giustizia e istituzioni solide
- Goal 17. Partnership per gli obiettivi

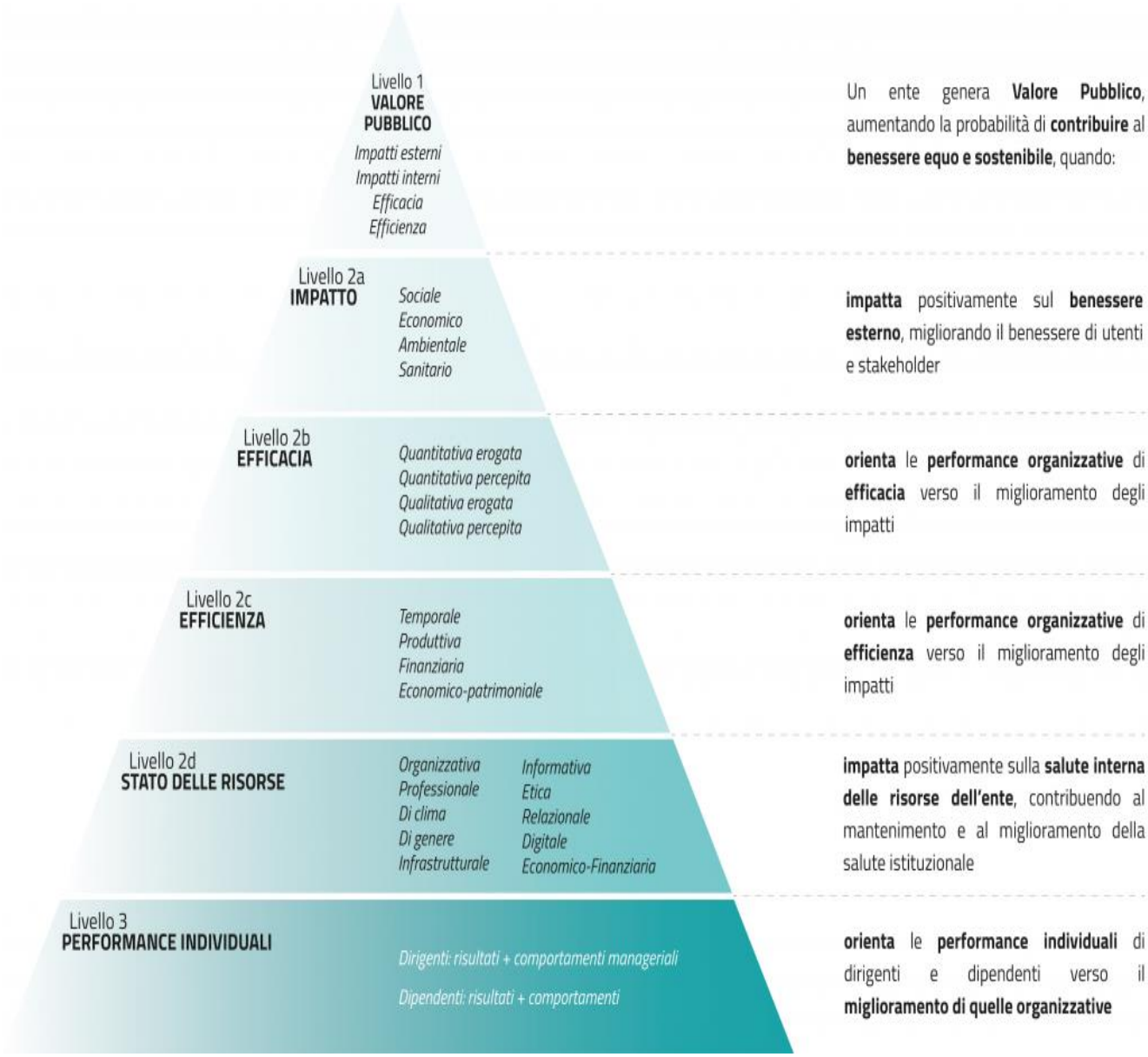
A seguire si propone uno schema di collegamento tra il framework BES con quello degli SDGs riferito agli ambiti di intervento della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, che opera nel settore dell'alta formazione professionale rivolta ai dipendenti pubblici. Decidere cosa e come misurare diventa una variabile chiave per avere dei punti di riferimento, valutare il processo intrapreso e il raggiungimento dei risultati attesi. La misurazione e la valutazione è, infatti, una parte fondamentale del processo di miglioramento organizzativo.

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica **Collegamento tra il framework BES con quello degli SDGs, attraverso gli indicatori comuni**		
BES	**N. indicatori**	**SDGs**
2 - Istruzione e formazione	2 indicatori	2 indicatori in GOAL 4 • Partecipazione alla formazione continua • Livelli di competenze
3 - Lavoro	2 indicatori	2 indicatori in GOAL 8 • Lavoro agile • Sicurezza sul lavoro

6 - Politica e Istituzioni	1 indicatore	1 indicatore in GOAL 12 • Istituzioni pubbliche che adottano forme di rendicontazione sociale e/o ambientale
10 - Ambiente	2 indicatori	2 indicatori in GOAL 11 • Qualità dell'aria • Rifiuti
11 - Innovazione, ricerca e creatività	2 indicatori	2 Indicatori in GOAL 9 e 17 • Innovazione di processo e investimenti in apparecchiature ICT • Percentuali di persone che utilizzano internet

Premessa la stretta connessione tra gli indicatori BES e SDGs, con riferimento alla misurazione del Valore Pubblico, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica si ispira al modello utilizzato dall'Osservatorio del Valore Pubblico del CERVAP, il Centro di Ricerca sul Valore Pubblico promosso dal Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Ferrara, nato nel 2019, fondato e diretto dal Professor Enrico Deidda Gagliardo.

Tale modello rinvia ai principi del framework della Piramide del Valore Pubblico, proposto dal Professor Enrico Deidda Gagliardo. Tale framework, utilizzando un'architettura piramidale, è articolato in diverse dimensioni della performance misurate attraverso specifici indicatori. Il framework consente di governare sia il contributo delle performance raggiunte nelle diverse dimensioni (Valore Pubblico, Impatto, Efficacia, Efficienza, Stato delle Risorse, Performance individuali) sia i flussi di creazione del valore in direzione funzionale ai BES e/o agli SDGs.



Il Report del Valore Pubblico si basa su sei Valori – Economico-Finanziario, Materiale, Naturale, Umano, Organizzativo, Relazionale – che vengono influenzati ed influenzano l'attività dell'organizzazione, generando il Valore Pubblico complessivo. Il Report del Valore Pubblico prevede, inoltre, che i sei Valori vengano indagati sotto l'ulteriore lente delle dimensioni della performance definite dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, il processo di creazione di Valore si basa su questi sei Valori, intesi come input che il Consorzio formativo modifica, incrementa, utilizza al fine della creazione di Valore Pubblico.

I cardini del processo di creazione di Valore attivato dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, come da schema a seguire, sono: modernizzare la PA, centralità della persona, soddisfazione dei corsisti, attenzione all'ambiente, semplificazione dei processi, sviluppo delle competenze professionali.

I sei ambiti di valore per Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica			
Ambiti	**Temi**	**Obiettivi**	**Impatto** **SDGs**
Valore economico finanziario	• Migliorare la performance della PA • Modernizzare la PA	• Sviluppare un sistema di valutazione dell'impatto formativo sulla PA • Favorire l'innovazione dei processi riducendo i costi di gestione	• Goal 4 • Goal 9
Valore materiale	• Incrementare FAD sincrona e asincrona	• Utilizzare tecnologie multimediali per l'apprendimento • Aumentare il numero di corsi prodotti/erogati online	• Goal 9 • Goal 17
Valore naturale	• Migliorare la qualità dell'aria • Incrementare la raccolta differenziata	• Ridurre emissioni grazie alla formazione online • Ridurre i rifiuti urbani prodotti grazie alla formazione online	• Goal 11
Valore umano	• Valorizzare le competenze interne • Bilanciare vita-lavoro dei lavoratori	• Formare, aggiornare, far progredire il personale interno • Rafforzare misure su sicurezza e conciliazione tra lavoro vita personale	• Goal 4 • Goal 8
Valore relazionale	• Rafforzare le relazioni con stakeholders	• Adottare bilancio sociale e rinnovare, stipulare nuovi accordi con partner istituzionali	• Goal 12

Valore organizzativo	• Migliorare l'efficacia ed efficienza dei servizi erogati	• Ottimizzare i processi interni e rafforzare il sistema qualità	• Goal 9

Il criterio di selettività del PIAO rispetto alla molteplicità e alla complessità dei diversi ambiti di programmazione dell'Amministrazione prende, pertanto, forma attraverso il Valore Pubblico, che filtra le priorità per l'ente. Il PIAO deve far emergere, sia per i decisori interni all'organizzazione che per gli stakeholder esterni, le relazioni di causa-effetto tra l'attività organizzativa, i rischi ed i risultati.

L'aggiornamento 2025-2027 del Piano Integrato di attività e organizzazione rappresenta un altro passo in avanti nel percorso di progressivo miglioramento messo in atto dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica.

Per progettare ed elaborare il Piano è stato costituito dall'Amministratore Unico un apposito gruppo di lavoro con una risorsa[1] dedicata individuata tra il personale amministrativo del Consorzio formativo umbro, supervisionata dal Responsabile dell'Area Amministrativa della Scuola.

Nel PIAO 2025-2027 sono confermati il modello strategico di creazione del Valore Pubblico, gli ambiti di valore e i principi guida del Consorzio formativo umbro, nonché la struttura complessiva delle precedenti edizioni.

Tra le novità presenti nel PIAO 2025-2027:
- l'aggiornamento del contesto di riferimento, in linea con gli ultimi eventi e le più recenti linee guida adottate (Premessa);
- il riscontro dei risultati raggiunti nel 2024 (Sezione 1);
- l'adeguamento di obiettivi e linee di azione per gli anni 2025, 2026 e 2027 sulla base degli esiti del monitoraggio 2024 (Sezione 2);
- la ripianificazione del fabbisogno di personale (Sezione 3).

[1] I PIAO della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica sono stati progettati e realizzati dalla Dottoressa Chiara Ceccarelli, sotto la supervisione del Dirigente Marco Martini

CONTESTO DI RIFERIMENTO

La formazione per il pubblico impiego rappresenta il settore di riferimento del Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, istituito con legge regionale del 23 dicembre 2008, n. 24. Un settore in evoluzione sotto la spinta del progresso tecnologico e dei mutevoli fabbisogni socioeconomici che stanno progressivamente determinando, da un lato, la rapida obsolescenza delle competenze tecniche e, dall'altro, la necessità di upskilling e reskilling del personale in servizio.

Tra le principali tendenze del settore formativo, si sottolineano una crescente applicazione di nuove tecnologie di apprendimento ed un crescente interesse per la formazione "personalizzata" e specialistica. In particolare, il 2024 ha segnato un anno di svolta nel mondo della formazione con l'impiego dell'intelligenza artificiale (AI) che sta ridefinendo approcci e modalità per lo sviluppo delle competenze. L'evoluzione tecnologica consente, infatti, di adottare soluzioni su misura, sempre più personalizzate, che rendono la formazione non solo più accessibile, ma anche più mirata e strategica, privilegiando percorsi formativi coinvolgenti ed orientati ai risultati.

La complessità dello scenario internazionale e nazionale rafforza l'assunto secondo cui la formazione continua è ormai prioritaria e svolge un ruolo essenziale per la crescita di un Paese. Investire in formazione e conoscenza significa, infatti, accrescere il sistema produttivo ed economico di uno Stato, valorizzandone l'asset più importante: il capitale umano.

Investire nello sviluppo del capitale umano rappresenta, ormai, sia nel settore pubblico che in quello privato, il vero vantaggio competitivo. Si stima[2] che, nel quinquennio 2023-2027, le imprese e la Pubblica Amministrazione avranno bisogno di circa 3,8 milioni di lavoratori, il 72% dei quali (2,7 milioni) dovranno sostituire occupati in uscita dal mercato del lavoro. Il restante 28% della domanda del mercato del lavoro sarà determinato, invece, dall'espansione economica che potrebbe tradursi in una crescita dello stock occupazionale di oltre un milione di lavoratori.

[2] Sistema Informativo Excelsior - Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027), Unioncamere, Roma

Nel complesso, la partecipazione degli adulti ai percorsi di formazione risulta ancora molto condizionata da fattori sociodemografici, con alcuni target di popolazione fortemente penalizzati. In particolare, si evidenzia un grande divario tra occupati e disoccupati.

Nel 2023, osserva l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche[3], l'11,6% della popolazione italiana in età lavorativa compresa tra i 25 e i 64 anni ha partecipato ad attività di istruzione e formazione, con una crescita di due punti percentuali rispetto all'anno precedente. Questo dato rappresenta il valore più alto degli ultimi 15 anni per l'Italia, con una dinamica di crescita dell'indicatore nel lungo periodo superiore ai cinque punti percentuali. Tuttavia, l'Italia rimane ancora sotto la media UE, sebbene con un miglioramento della posizione nel ranking europeo, dal diciottesimo al quattordicesimo posto. Nello stesso periodo, la media europea è cresciuta con valori minori ma ad un ritmo stabile, con i Paesi leader che continuano a superare il 25% di partecipazione.

Oltre alla necessità di aumentare la partecipazione a percorsi formativi, va tenuto in debita considerazione il tema della qualità declinata in relazione ai bisogni del sistema produttivo e alle caratteristiche dei lavoratori italiani, in un'ottica di riduzione del mismatch tra domanda e offerta di competenze per il lavoro, anche a supporto dei processi di transizione digitale e verde. In questa direzione, diventa centrale la certificazione dei percorsi formativi.

I principali macro-trend (digitale, green e demografico) che stanno già cambiando il mercato del lavoro, nei prossimi anni avranno un impatto sempre più rilevante. Sarà sempre di più strategico investire sul reclutamento e sulla formazione dei propri dipendenti per rafforzare, nel suo complesso, il Sistema Paese.

Il Piano integrato delle attività e dell'organizzazione mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione dei fabbisogni di personale nel ciclo di gestione della performance, tessendo una strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane.

[3] Rapporto INAPP 2024. Lavoro e formazione. Necessario un cambio di paradigma

Il Piao è lo strumento tramite cui programmare in modo integrato performance attese e misure di gestione dei rischi corruttivi, a partire dalla cura della salute organizzativa e professionale dell'ente amministrativo, in modo funzionale alle strategie di creazione e rafforzamento del Valore Pubblico.

La creazione di Valore Pubblico sta diventando centrale nel processo di riforma della pubblica amministrazione per effetto di una pluralità di fattori:
a) una nuova stagione di reclutamenti, che ha comportato, negli ultimi anni, una significativa immissione di nuovo personale all'interno delle amministrazioni italiane;
b) un mondo veloce e dinamico, che richiede un necessario aggiornamento delle competenze dei circa 3,2 milioni di dipendenti pubblici;
c) gli obiettivi di innovazione individuati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (di seguito anche "PNRR").

La Direttiva sulla Formazione "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", emanata il 24 marzo 2023 dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, definisce le priorità di investimento in ambito formativo, tra le quali rientrano:
- lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni stesse promosse dal PNRR;
- la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito di ciascuna amministrazione, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell'apprendimento;
- la necessità di riservare un'attenzione particolare rispetto allo sviluppo delle soft skills, ovvero delle competenze trasversali, legate alla leadership, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative;
- la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale (considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali) e a quella relativa alla gestione dei finanziamenti europei, date anche le note carenze strutturali, delle amministrazioni pubbliche, in fase di progettazione ed attuazione dei programmi e degli obiettivi promossi dall'UE.

Un ruolo fondamentale è, dunque, riconosciuto all'Unione Europa che delinea traguardi e obiettivi per il 2030 a favore dello sviluppo di competenze, di infrastrutture digitali sicure e sostenibili, della trasformazione digitale delle imprese e della digitalizzazione dei servizi pubblici, condizioni per giocare un ruolo proattivo nello scenario internazionale. Anche Agenda 2030 dell'ONU sostiene che un modello di crescita efficiente e sostenibile può essere realizzato mediante l'innalzamento qualitativo delle competenze tecnologiche.

A livello organizzativo, sottolinea il Ministro per la Pubblica Amministrazione nella Direttiva "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" adottata a gennaio 2025, il rafforzamento delle politiche di formazione passa, innanzi tutto, attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), per tutte le amministrazioni tenute ad adottarlo, ovvero in diversi, specifici, atti di programmazione. "In tali documenti – afferma il Ministro - le amministrazioni sono chiamate a declinare le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze del personale per livello organizzativo e per filiera professionale, le risorse interne ed esterne attivabili ai fini delle strategie formative, le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione, gli obiettivi e i risultati attesi della formazione".

Il disegno e la concreta ed efficace attuazione delle politiche di formazione del personale, si legge nella Direttiva Zangrillo 2025, sono una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e della dirigenza pubblica che ne esercita per legge le funzioni, specialmente quando preposta ad uffici dirigenziali con competenze generali in materia di gestione del personale. È compito del dirigente gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale.

La creazione di Valore Pubblico interno è, dunque, il presupposto per la creazione di Valore Pubblico esterno. La creazione di Valore Pubblico esterno dipende dal miglioramento delle performance che, a sua volta, dipende dal miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione.

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale che opera nella pubblica amministrazione costituiscono, pertanto, uno strumento fondamentale nella

gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione.

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Scheda anagrafica dell'amministrazione Suap 2025	
Denominazione	Consorzio formativo Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica
Codice Fiscale	94126280547
Partita IVA	03144320540
Rappresentante legale	Amministratore Unico, Avvocato Marco Magarini Montenero
Sede	Perugia, loc. Pila
Personale a tempo indeterminato	21
Collaboratori	0
Sito web	www.villaumbra.it

Pec	suapvillaumbra@pec.it

1.1 Presentazione Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica

Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è stato istituito con legge regionale 23 dicembre 2008 n. 24, al fine di migliorare, attraverso la formazione continua, l'attività della pubblica amministrazione, anche in conformità ai principi di cui all'articolo 38 della legge regionale 9 luglio 2007 n. 23 (Riforma del sistema amministrativo regionale e locale - Unione europea e relazioni internazionali - Innovazione e semplificazione).

Il Consorzio svolge le seguenti funzioni e attività ai sensi della Legge Regionale n. 24 del 23 dicembre 2008, articolo 3:

- promozione, ricerca, sviluppo, sperimentazione, trasferimento e divulgazione delle innovazioni organizzative e gestionali finalizzate all'ammodernamento delle amministrazioni pubbliche, al miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini, alla semplificazione e tempestività dell'azione amministrativa;
- promozione rapporti di collaborazione con strutture analoghe a livello nazionale e internazionale, per la diffusione delle buone pratiche;
- formazione continua dei dipendenti pubblici a tutti i livelli di qualifica, compresa la dirigenza;
- rilevazione dei fabbisogni formativi e supporto nella predisposizione dei programmi di formazione nonché nella definizione di specifici interventi formativi;
- formazione e aggiornamento dei componenti degli organi di indirizzo politico ed amministrativo;
- progettazione e realizzazione di attività di formazione e innovazione inserite nei programmi nazionali, comunitari e internazionali;
- promozione di attività editoriali e di pubblicazione periodica;
- progettazione organizzativa, coordinamento e attuazione delle attività formative individuate negli atti di programmazione della Giunta regionale rivolte al personale dipendente e convenzionato del Servizio sanitario regionale. Organizzazione e gestione, inoltre, dei corsi di formazione triennale di medicina generale, ai sensi della normativa prevista dal decreto legislativo 8 luglio 2003, n. 277 (Attuazione della direttiva 2001/19/CE che modifica le direttive

del Consiglio relative al sistema generale di riconoscimento delle qualifiche professionali e le direttive del Consiglio concernenti le professioni di infermiere professionale, dentista, veterinario, ostetrica, architetto, farmacista e medico);

- formazione e aggiornamento del personale di polizia locale, ai sensi dell'articolo 11, comma 3 bis della legge regionale 25 gennaio 2005, n. l (Disciplina in materia di polizia locale).

La Scuola, inoltre, promuove:

- programmi di *change management* per il personale degli Enti consorziati;
- attività di supporto organizzativo, tecnico, giuridico alle pp.aa. umbre;
- attività di studio, formazione e ricerca a supporto alle Comunanze agrarie, ASBUC e IPAB;
- formazione in tema di mediazione civile e attività di mediazione civile;
- azioni di formazione per il supporto alle amministrazioni;
- azioni per la valorizzazione del patrimonio culturale ed attività culturali;
- azioni di formazione in collaborazione con il CONI e le federazioni sportive;
- formazione in tema di protezione civile rivolta al personale delle pp.aa. e alle associazioni;
- master di I livello su materie di interesse della pp.aa.;
- iniziative volte alla partecipazione effettiva delle pubbliche amministrazioni umbre, dei cittadini, delle imprese, delle associazioni alle azioni di integrazione economica e di cooperazione intergovernativa intraprese dall'Unione europea e dalle altre Istituzioni di cooperazione europea;
- attività a supporto della comunicazione istituzionale delle pp.aa. umbre;
- attività formativa con riferimento alla legge 81/2008 e successive integrazioni e modificazioni;
- attività formative per maestri di sci;
- attività formativa e di supporto in materia di politiche sociali;

Dal 2014 è stata aggiunta "la promozione dell'innovazione tecnologica, delle competenze digitali e della società dell'informazione e della conoscenza attraverso le pubbliche amministrazioni operanti in Umbria (integrazione da Articolo 13 Comma 1 legge Regione Umbria 29 aprile 2014, n. 9 "Norme in materia di sviluppo della società dell'informazione e riordino della filiera ICT - Information and Communication Technology regionale").

La spinta al miglioramento continuo ha portato Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica ad affrontare, e non subire, il cambiamento di scenario legato all'emergenza da Coronavirus. Sono state investite risorse economiche ed umane per rafforzare l'attività di formazione a distanza e per rinnovare i servizi.

Da marzo 2020 sono stati realizzati, in pochi giorni, nuovi servizi formativi, tra i quali il c.d. "Catalogo online" e sono stati attivati seminari digitali per i corsi di formazione specifica in Medicina Generale. Attraverso la FAD - Formazione a distanza - è stato garantito un supporto qualificato agli operatori del sistema sanitario umbro, particolarmente importante nella fase emergenziale. La metodologia FAD è stata progressivamente integrata nella progettazione degli interventi formativi e nella prassi dell'organizzazione, con particolare riferimento ai processi di valutazione e customer care. Le piattaforme virtuali, poi, sono state utilizzate, oltre che per la formazione a distanza, anche dagli Enti consorziati per riunioni, incontri ed attività informative.

Nel 2021 è stata realizzata un'aula multimediale, costruita con la tecnica del croma-Key e supportata da una consolle di regia che consente la copertura delle fasi di produzione e post-produzione, nonché tutte le attività che riguardano il sound design e il color correction.
L'aula multimediale è stata ideata e progettata per ottimizzare sia la formazione a distanza sincrona, con l'intervento in diretta del docente all'interno di un set virtuale, che per migliorare la produzione di formazione asincrona.

L'aula multimediale trova impiego nelle attività di formazione svolte dalla Scuola, favorendo una maggiore interattività docente-discente. Le tecnologie impiegate consentono, infatti, di produrre video, attivare collegamenti esterni, condividere immagini, utilizzare delle metodologie di sondaggio in diretta ed avere una dimensione dello spazio completamente diversa rispetto ai collegamenti online ordinari.

L'aula multimediale ha, inoltre, consentito lo sviluppo del progetto "Scuola Umbra TV". Si tratta di un notiziario crossmediale informativo, strutturato in rubriche tematiche, a cadenza periodica, ideato e realizzato in house dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica.
Il progetto di comunicazione e informazione digitale "Scuola Umbra TV" è stato premiato, nel mese di dicembre 2022, nella sede di Meta Italia come secondo miglior progetto digitale a livello

nazionale, ricevendo lo “Smartphone d'Oro” dall'associazione PA Social che riunisce le migliori esperienze di Pubbliche Amministrazioni italiane "digital oriented". Nel 2023, per il secondo anno consecutivo, la Scuola si è aggiudicata il premio nella categoria “Istruzione e Ricerca” in condivisione con il Ministero dell’Istruzione e del Merito e con USR Piemonte.

1.2 Organizzazione

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è presieduta da un’Assemblea consortile ed è rappresentata da un Amministratore Unico. Nel 2022 il Consorzio formativo è stato riorganizzato in quattro aree, oltre la Direzione Generale. La rinnovata organizzazione è stata approvata con deliberazione consortile n. 116 del 12 dicembre 2022, determinazione dell’Amministratore Unico n. 362 del 12 dicembre 2022, determinazione dell’Amministratore Unico n. 273 del 11 luglio 2023 e relativa appendice che ha definito ulteriormente le competenze delle figure apicali delle aree e dei settori.

Le principali modifiche apportate riguardano l’istituzione di una posizione dirigenziale e la revisione delle aree organizzative.

È stata istituita una figura dirigenziale tra l’organo gestionale di vertice e gli uffici per razionalizzare le attività e la gestione amministrativa, con compiti di coordinamento generale, adozione provvedimenti a rilevanza esterna (determine), controllo di gestione, supervisione dei progetti di sviluppo, per rendere il sistema più performante anche dal punto di vista economico attraverso la programmazione ed il monitoraggio di azioni volte ad incoraggiare l’innovazione, a ridurre i costi attraverso economie di scala, ad ottimizzare i processi e migliorare la produttività. La figura dirigenziale sovrintende le azioni di innovazione del programma formativo, di riposizionamento istituzionale e digitalizzazione, razionalizzazione ed efficientamento della gestione amministrativa della Scuola, che sono i quattro assi portanti in cui la Scuola ha deciso di investire. L’incarico di Dirigente Affari Generali è stato conferito dal primo giugno 2023.

Rispetto alle due aree inizialmente previste (Amministrazione e Formazione) sono state create due ulteriori aree operative, considerando la diversificazione delle attività:

- *Comunicazione istituzionale, Trasformazione digitale, Produzione multimediale, SUTV*

  Di diretta referenza dell'Amministratore unico, cura la produzione multimediale di contenuti informativi e la digitalizzazione della formazione. A fine 2024, considerando strategico il potenziamento della produzione di formazione a distanza sincrona, asincrona e blended e di prodotti multimediali, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica ha rivisto la sua organizzazione interna e creato un "team ponte" tra le aree formazione e trasformazione digitale per la produzione di formazione basata su strumenti multimediali. Il progetto nel 2025 intende raggiungere i seguenti obiettivi:

  - Realizzazione del catalogo della formazione a distanza della Scuola
  - Revisione del sito web della Scuola per inserirvi il catalogo FAD
  - Realizzazione di una Lms proprietaria per la pubblicazione della FAD
  - Realizzazione di sviluppi per le interoperabilità tra i sistemi tecnologici della Scuola: Academy, sito internet e nuova Lms proprietaria
  - Realizzazione del corso sulla redazione degli atti amministrativi da inserire nel catalogo.

- *Europa*

  La creazione dell'area Europa rispetta quanto stabilito dall'articolo 20 della legge regionale del 27 dicembre 2018, n. 14 "Modificazioni ed integrazioni a leggi regionali e ulteriori disposizioni" come modificato con la legge regionale 8 marzo 2021 n. 3, articolo 15, che risulta così formulato: "La Giunta regionale, al fine di valorizzare e ottimizzare le attività dell'Associazione Servizio Europa (SEU), con riguardo alle conoscenze e competenze maturate dalla stessa, acquisita conforme decisione dell'organo associativo competente, definisce le modalità del supporto tecnico e operativo da parte del Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, per l'esercizio delle funzioni di informazione e progettazione nell'ambito dei programmi comunitari". In attuazione della successiva deliberazione della Giunta regionale n. 3 del 13/01/2021, il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è subentrato nella funzione dell'Associazione Servizio Europa (SEU), organizzando attività formative in ambito europeo con l'ausilio del personale dipendente SEU.

  Più recentemente, la Giunta regionale con deliberazione n. 437 del 16/05/2024 "Razionalizzazione e valorizzazione dell'Associazione SEU Servizio - Europa. Proposta di acquisizione di quota associativa da parte del Consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione

Pubblica. Atto di indirizzo" ha stabilito di condividere la proposta relativa all'ingresso del Consorzio nella compagine associativa dell'Associazione SEU – Servizio Europa, anche in rappresentanza della Regione Umbria in linea con quanto già svolto da Sviluppumbria Spa dando atto che la proposta avanzata potrà contribuire a non disperdere il patrimonio di esperienze e competenze di altissima professionalità dell'Associazione SEU – Servizio Europa costituendo una risorsa per l'intero territorio regionale ai fini dello sviluppo di approfondimenti ed attivazione di iniziative e progetti a valere sui Fondi europei sia diretti sia indiretti. Questo percorso, giunto a formale compimento il 19 dicembre 2024 con l'adesione della Scuola all'Associazione SEU, permetterà al Consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica" di rafforzare la sua centralità assolvendo al compito di sostenere, come già illustrato, una più estesa e qualificata apertura del "Sistema Umbria" in tutte le sue articolazioni istituzionali, economiche e sociali verso una concreta dimensione europea ed internazionale.

1.3 Certificazioni

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica garantisce la qualità dei processi attivati e dei servizi erogati attraverso la soddisfazione di una serie di requisiti definiti da ISO, Organizzazione Internazionale per la Normazione.

La Scuola è certificata per i Sistemi di Gestione della Qualità secondo la norma ISO 9001:2015 dal 2004 e secondo la norma ISO 21001:2018 (Sistema di Gestione delle Organizzazioni Educative - EOMS). La certificazione ISO 21001 è dedicata ai sistemi di gestione delle attività di istruzione, formazione e impatto su discenti ed organizzazione.

Il mantenimento delle certificazioni comporta il monitoraggio continuo e il miglioramento delle attività e dei servizi forniti.

1.4. Corsi erogati

Di seguito una classificazione sintetica dei corsi erogati nel 2024.

Dati formazione nel 2024	
Numero attività formative erogate	483
Numero partecipanti	Circa 29.000

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

La presente sezione condivide premesse e obiettivi comuni ai documenti di pianificazione della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, quali il Documento Unico di Programmazione, il Piano della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Al centro della sezione due del Piao vi è la creazione di Valore Pubblico. Le linee guida della Funzione Pubblica precisano che il Valore Pubblico rappresenta il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e sanitario, implementato dall'azione dei soggetti pubblici a favore di cittadini, imprese e stakeholder.

Punto di partenza della suddetta sezione è, quindi, l'identificazione delle principali dimensioni di Valore Pubblico create dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, la definizione delle strategie messe in atto per favorirne l'implementazione, l'individuazione di indicatori di impatto per misurarlo alla luce del contesto interno ed esterno in cui il Consorzio opera.

Va da sé che la formazione, per sua natura, svolge un ruolo essenziale nella creazione di Valore Pubblico in quanto concorre, tramite lo sviluppo delle competenze e delle professionalità individuali e tramite il miglioramento dei processi organizzativi, al progresso culturale, civile ed economico della comunità di riferimento.

Nelle sottosezioni che seguono vengono descritti in sintesi i principali obiettivi e outcome previsti nelle programmazioni secondo la normativa in materia.

2.1 Valore Pubblico

Il Consorzio formativo umbro, alla luce delle priorità indicate dagli organi direttivi, con riferimento al Documento Unico di Programmazione 2025-2027, delinea nella presente sottosezione il Valore Pubblico che intende creare mediante linee di sviluppo volte ad aumentare il benessere reale dei propri portatori di interesse, tenendo in debita considerazione la sostenibilità di tutte le azioni.
Gli obiettivi di Valore Pubblico e gli obiettivi programmati dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica per il triennio 2025-2027, derivanti dai suddetti documenti, sono individuati e distinti per le quattro aree organizzative in cui si articola il Consorzio e sono sintetizzati nelle seguenti tabelle.

AREA	CODICE OBIETTIVO	OBIETTIVO STRATEGICO	VALORE PUBBLICO
Direzione	D1	Valorizzare le relazioni con Assemblea consortile, Istituzioni e stakeholders	Promuovere cultura collaborazione istituzionale
Direzione	D2	Perseguire gli obiettivi DGR n. 182 del 05.03.2025	Risparmio spesa pubblica
Amministrazione	A1	Consolidare gli interventi a sostegno della trasparenza amministrativa	Promuovere legalità
Amministrazione	A2	Implementare il lavoro agile	Bilanciare benessere soggettivo e conciliare vita - lavoro
Comunicazione istituzionale	C1	Implementare la comunicazione istituzionale	Valorizzare il servizio pubblico

Comunicazione e promozione	C2	Consolidare le attività promozionali secondo gli obiettivi strategici	Incoraggiare alla formazione continua
Comunicazione e promozione	C3	Aggiornare il sito web inteso come hub ai servizi offerti	Sostenere eGovernment + eDemocracy
Digitalizzazione	Dg1	Implementare digitalizzazione dell'Ente	Migliorare la soddisfazione degli utenti interni/ esterni
Europa	E1	Promuovere e utilizzare gli strumenti di finanziamento europei	Favorire crescita e sviluppo socioeconomico
Formazione	F1	Implementare la didattica a distanza e migliorare le procedure	Ridurre costi, risparmiare tempo, tutelare l'ambiente
Formazione	F2	Valutare l'impatto formativo sulla PA	Favorire la modernizzazione della PA

Per ciascuna macroarea sono stati individuati un set di indicatori, che concorrono direttamente o indirettamente alla creazione di valore pubblico, come specificato di seguito:

AREA STRATEGICA DIREZIONE			
Obiettivo strategico	**KPI**	**Nome indicatore**	**Contributo alla creazione di valore pubblico**
D 1 - Valorizzare le relazioni con Assemblea	D 1 – 1.1	Redazione annuale bilancio sociale e relazione sostenibilità	Diretto

consortile, Istituzioni e stakeholders			
D 2 - Perseguire gli obiettivi DGR n. 182 del 05.03.2025	D 2 – 1.1	Diminuzione dell'1% annuo delle spese correnti rispetto ai seguenti macro aggregati: acquisto di beni e servizi/impegni, redditi da lavoro dipendente, costo dell'organo amministrativo	Diretto
D 2 - Perseguire gli obiettivi DGR n. 182 del 05.03.2025	D 2 – 1.2	Risultato della gestione di competenza – Equilibrio di bilancio	Diretto

AREA STRATEGICA AMMINISTRAZIONE			
Obiettivo strategico	**KPI**	**Nome indicatore**	**Contributo alla creazione di valore pubblico**
A 1 - Consolidare interventi a sostegno della trasparenza amministrativa	A 1 – 1.1	Verifica del 5% degli affidamenti adottati con importo superiore a 5.000 €	Diretto
A 1 - Consolidare interventi a sostegno della trasparenza amministrativa	A 1 – 1.2	Formazione interna sulla normativa generale di sei ore annue	Indiretto

A 1 – Favorire aggiornamento professionale dipendenti	A 1 – 1.3	Formazione specialistica per il personale dell'Area Amministrazione e delle altre aree organizzative attraverso corsi di aggiornamento	Indiretto
A 1 – Favorire aggiornamento professionale dipendenti	A 1 – 1.4	Aggiornamento del codice di comportamento e promozione buone pratiche	Diretto
A 2 Implementare lavoro agile	A 2 – 1.1	Verifica quantitativa degli accordi attivati su base semestrale e/o annuale e verifica qualitativa dei destinatari degli accordi	Diretto

AREA STRATEGICA COMUNICAZIONE E PROMOZIONE			
Obiettivo strategico	**KPI**	**Nome indicatore**	**Contributo alla creazione di valore pubblico**
C 1 - Implementare comunicazione istituzionale	C 1 – 1.1	Aumentare del 5% il n. comunicati stampa rispetto all'anno precedente; organizzare un incontro semestrale e/o annuo del comitato scientifico; aumentare la collaborazione istituzionali con l'organizzazione di due eventi annui	Diretto
C 1 - Implementare comunicazione istituzionale	C 1 – 1.2	Aumentare del 10 % numero puntate "Scuola Umbra TV" rispetto all'anno precedente	Diretto

C 2 – Consolidare le attività promozionali	C 2 – 1.1	Aumentare del 10 % numero utenti iscritti alle piattaforme social rispetto all'anno precedente	Diretto
C 2 – Consolidare le attività promozionali	C 2 – 1.2	Implementare applicativo Telegram e aumentare del 10 % numero iscritti rispetto all'anno precedente	Diretto
C 3 – Aggiornare sito internet inteso come hub ai servizi offerti	C 3 – 1.1	Inserire i corsi nelle card "Aree formative" del sito internet della Scuola e garantire aggiornamento quotidiano del portale	Diretto

AREA STRATEGICA DIGITALIZZAZIONE			
Obiettivo strategico	**KPI**	**Nome indicatore**	**Contributo alla creazione di valore pubblico**
Dg 1 – Implementare digitalizzazione dell'Ente	Dg 1 – 1.1	Adozione nuovo gestionale nel 2023. Migliorare dal 2024 l'esperienza d'uso del nuovo gestionale	Diretto
Dg 1 - Implementare digitalizzazione dell'Ente	Dg 1 – 1.2	Creare archivio digitale corsi FAD	Diretto

AREA STRATEGICA EUROPA

Obiettivo strategico	KPI	Nome indicatore	Contributo alla creazione di valore pubblico
E 1 – Promuovere e utilizzare gli strumenti di finanziamento europei	E 1 – 1.1	Aumentare del 10 % numero di corsi in ambito europeo e PNRR rispetto all'anno precedente	Diretto
E 1 – Promuovere e utilizzare gli strumenti di finanziamento europei	E 1 – 1.2	Garantire tramite il sito web l'aggiornamento dei principali interventi e misure adottati a livello europeo (aggiornamento almeno mensile)	Diretto

AREA STRATEGICA FORMAZIONE			
Obiettivo strategico	**KPI**	**Nome indicatore**	**Contributo alla creazione di valore pubblico**
F 1 - Implementare e migliorare la didattica a distanza	F 1 – 1.1	Aumentare del 10% il numero corsi a distanza asincroni sull'anno precedente in aula multimediale	Diretto
F 1 - Definire le procedure di gestione dei corsi SNA	F 1 – 1.2	Definire nuove procedure per la gestione dei corsi a seguito dell'attivazione del polo territoriale SNA	Indiretto
F 2 – Valutare impatto	F 2 – 1.1	Adottare modello di valutazione dell'impatto formativo sulla PA	Diretto

formativo sulla PA			

I target raggiunti per ciascun obiettivo strategico, sopra illustrato, sono descritti nell'Allegato n.1 Obiettivi VP al presente PIAO SUAP 2025-2027.

2.2 Performance

Gli obiettivi strategici e operativi individuati contribuiscono in maniera diretta o indiretta alla creazione di valore pubblico, impattando sulla qualità dei servizi offerti agli stakeholder interni ed esterni alla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica e determinando nel medio lungo periodo un miglioramento dell'efficienza ed efficacia della performance.

Qualità e performance rappresentano per il Consorzio formativo umbro, sin dalla sua istituzione, concetti guida nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti.

Con Determinazione dell'Amministratore Unico n. 122 del 16 giugno 2011, infatti, è stato costituito l'Organismo di Valutazione della Performance del Consorzio formativo in forma monocratica ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009. Con delibera dell'Assemblea consortile n. 34 del 30 giugno 2011 è stata approvata la disciplina relativa al Sistema di misurazione e valutazione della Performance. Il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi al Titolo IV – I sistemi di controllo interno e valutazione – disciplina agli articoli 19 (Sistema permanente di valutazione del personale) e 20 (Sistema dei controlli interni) la materia della valutazione della performance organizzativa ed individuale. Con la citata delibera dell'Assemblea consortile è stato incaricato l'Amministratore Unico di adottare ogni eventuale adeguamento di dettaglio necessario a garantire il buon esito all'applicazione concreta del sistema di valutazione del personale.

Nel 2017 è stato adottato il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Consorzio alla luce delle disposizioni introdotte dal D.Lgs. n. 74/2017. È stato deliberato di procedere alla semplificazione dell'intero sistema di Misurazione e Valutazione della Performance alla luce dell'esperienza maturata negli anni, applicando al Consorzio SUAP soltanto le norme di principio e

di diretta attuazione del D.Lgs. n. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017. È stato, così, attivato il Nucleo di valutazione in composizione monocratica, anziché l'Organismo Indipendente di Valutazione, quale organismo deputato alla valutazione della performance organizzativa ed individuale nell'ambito del sistema dei controlli interni.

Con riferimento alla struttura organizzativa della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, descritta nella sezione 1 e 3 del presente Piano, l'organo di indirizzo e di controllo politico del Consorzio è rappresentato dall'Assemblea dei Soci. Nell'ambito del presente sistema, pertanto, la Valutazione della Performance – organizzativa ed individuale - riguarda l'Amministratore Unico ed ha come destinatario l'Assemblea dei Soci; "a cascata" poi la valutazione si estende al Dirigente, ai dipendenti titolari di posizioni organizzative e agli altri dipendenti. Ai dipendenti del Consorzio viene applicato il CCNL Funzioni Locali.

Gli strumenti di programmazione del Consorzio sono rappresentati da:

a) Relazione Previsionale e Programmatica;

b) Nota integrativa, contenente il Piano triennale di Attività, allegati al Bilancio finanziario di previsione pluriennale, redatti dall'Amministratore Unico ed approvati dall'Assemblea dei Soci.

La disciplina e l'articolazione degli strumenti di programmazione è contenuta nel Regolamento di finanza e contabilità, impostati, in coerenza con la Legge Regionale n. 24/2008, sulla base degli schemi utilizzati dagli Enti Locali (D.Lgs. n. 267/2000) e dell'ordinamento finanziario e contabile della Regione Umbria aggiornato ai sensi del D.Lgs. n. 118/2011 (c.d. armonizzazione contabile).

L'unità elementare della programmazione del Consorzio è rappresentata dai Programmi di sviluppo contenuti nel DUP. Per esigenze di omogeneità con gli obiettivi degli Enti che costituiscono il Consorzio le procedure e la tempistica della programmazione ricalcano il sistema di bilancio degli enti locali.

Il processo della programmazione del Consorzio è articolato su tre livelli bottom-down:

- politico-istituzionale, rappresentato dall'Assemblea consortile
- strategico, rappresentato dall'Amministratore Unico
- operativo, rappresentato da Dirigente, Posizioni organizzative e Dipendenti

L’assemblea definisce i programmi e gli obiettivi strategici -> l’Amministratore Unico attua gli obiettivi strategici e definisce gli obiettivi operativi -> Dirigente, P.O. e i dipendenti attuano gli obiettivi operativi.

Il Nucleo di Valutazione, in composizione monocratica, collabora con l’Amministratore Unico nella definizione/monitoraggio/aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.
Il processo che regola il sistema di misurazione e valutazione della performance, è articolato sulla base di tre macro-attività:

- Definizione degli obiettivi strategici ed operativi
- Monitoraggio infra-annuale
- Valutazione finale

2.2.1 Performance organizzativa

La performance organizzativa, a livello della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, è misurata e valutata annualmente sulla base dei seguenti parametri:

- Virtuosità della gestione economico-finanziaria
- Avanzo di amministrazione
- Risultato della cassa

I dati necessari per tale valutazione vengono acquisiti a consuntivo alla fine di ciascun esercizio finanziario.

La programmazione della performance sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività che consentono di tradurre, in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, di prevenzione della corruzione e della trasparenza, la missione e la strategia gestionale ed operativa dell’organizzazione in un insieme coerente di risultati, facilitandone la misurabilità e la valutazione.

Gli obiettivi assegnati da Delibera di Giunta n. 182 del 05.03.2025 con oggetto “Assegnazione degli obiettivi 2025/2027 sulle spese di funzionamento e su altri aspetti economico-finanziari e gestionali e formulazione di indirizzi alle Agenzie, agli Enti pubblici economici, ai Consorzi di enti pubblici e alle Fondazioni della Regione Umbria”, a Scuola Umbra quale consorzio di enti pubblico ed ente strumentale della Regione Umbria, sono:

<table>
<tr><th>INDICI PER GLI OBIETTIVI DI CONTENIMENTO DELLA SPESA</th><th>INDICATORI</th></tr>
<tr><td>Impegni Spese Correnti – Macroaggregato 103 "Acquisto di beni e servizi" / Impegni Titolo I - Spese Correnti %</td><td rowspan="3">per l’anno 2025 il valore dell’indice a consuntivo deve essere minore di quello a consuntivo dell’anno 2024 del 1%, al netto, con riferimento al Macro aggregato 103 “Acquisto di beni e servizi”, della variazione media annua dell’anno 2025 rispetto all’anno 2024 del tasso di inflazione determinato dall’ISTAT, in presenza di una tendenza ancora significativamente crescente, e, con riferimento al Macro aggregato 101 “Redditi da lavoro dipendente”, di eventuali aumenti imposti dalla contrattazione collettiva di primo livello;
Idem 2026
Idem 2027</td></tr>
<tr><td>Impegni Spese Correnti - Macroaggregato "Redditi da lavoro dipendente" (101) + Impegni "Imposte e tasse a carico dell'Ente" (IRAP) (102) / Impegni Titolo I - Spese Correnti %</td></tr>
<tr><td>Impegni Spese Correnti - Macroaggregato "Costo Organo amministrativo" / Impegni Titolo I - Spese Correnti %</td></tr>
<tr><td>Indicatore Equilibrio di bilancio</td><td>Per l’anno 2025 l’Equilibrio di bilancio deve essere almeno uguale a 0.
Idem 2026
Idem 2027</td></tr>
<tr><td colspan="2">Per tutti gli indici, nel caso in cui il valore dell’indice a consuntivo dovesse risultare maggiore o uguale rispetto a quello a consuntivo dell’anno precedente, l’obiettivo potrà ritenersi comunque raggiunto se il valore della diminuzione dell’indice si mantiene all’interno di un range avente un valore minimo pari allo 0,50% e un valore massimo pari al 1%.</td></tr>
</table>

Tali obiettivi sono stati inseriti tra gli altri indicatori per valutare la performance organizzativa.

A seguire la descrizione degli obiettivi specifici per il triennio di riferimento.

Obiettivo 1 - Rispetto DGR 182/2025	
Rispetto DGR 182/2025	Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, con riferimento alla revisione periodica delle partecipazioni regionali e al relativo piano di razionalizzazione, intende garantire il raggiungimento degli obiettivi fissati.
Area organizzativa coinvolta	• Direzione • Area Amministrazione

Obiettivo 2 – Implementazione del CUF e FSE	
Implementazione del CUF	Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica intende garantire le attività di coordinamento didattico, tutoraggio, accreditamento e di segreteria amministrativa dei corsi, afferenti direttamente alla Direzione Salute e Welfare, previsti nel Piano formativo 2025 del Centro Unico di Formazione in Sanità, con particolare riferimento al progetto PNRR Missione 6 Salute -Componente 2 - Investimento 1.3.1 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione (FSE) (b) "Adozione e utilizzo FSE da parte delle Regioni" nelle articolazioni: - PIANO DI RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE DIGITALE PARTE FORMAZIONE - PIANO DI RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE DIGITALI PARTE COMUNICAZIONE Il CUF è elemento distintivo del percorso di efficientamento del sistema sanitario regionale che ha trovato attuazione con l'adozione del Piano Unico di formazione rivolto al personale delle quattro aziende sanitarie umbre. L'obiettivo è condividere le stesse conoscenze, applicare le stesse linee guida in maniera uniforme, adottare le stesse procedure in tutti gli ambienti sanitari, innalzando la qualità dei servizi e garantendo l'erogazione omogenea dei servizi su tutto il territorio regionale. Il Centro Unico di formazione si fonda sulla collaborazione tra le risorse umane delle singole aziende e il personale della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica sotto il coordinamento strategico della Regione Umbria.
Aree organizzative coinvolte	• Direzione • Area Formazione • Area Comunicazione • Area Amministrazione

Obiettivo 3 – Semplificazione amministrativa e PNRR, Polo formativo territoriale SNA e rafforzamento posizionamento nazionale	
Semplificazione amministrativa **Rafforzamento posizionamento nazionale**	Il piano strategico della Scuola è dedicato anche alla semplificazione amministrativa, obiettivo previsto dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza). È stata formalizzata con il Ministero per la pubblica amministrazione l'istituzione del polo formativo territoriale della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) presso il Consorzio formativo, ai sensi del D.P.C.M del 21 giugno 2023, insieme a Regione Umbria e Università degli Studi di Perugia.
Aree organizzative coinvolte	• Direzione • Area Formazione • Area Comunicazione • Area Amministrazione

Obiettivo 4 – Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Revisione sistema Performance	
Obiettivo	Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica intende promuovere lo sviluppo del proprio capitale umano nel rispetto della Direttiva "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" adottata nel 2025 dal Ministro per la pubblica amministrazione e, in questa direzione, aggiornare il proprio sistema di performance.
Aree organizzative coinvolte	• Direzione • Area Formazione • Area Comunicazione • Area Europa • Area Amministrazione

Obiettivo 5 – Potenziamento digitalizzazione	
Obiettivi DUP	Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica intende incrementare la formazione a distanza, migliorare la rilevazione dei fabbisogni formativi e la customer satisfaction.
Aree organizzative coinvolte	• Direzione • Area Formazione • Area Comunicazione • Area Europa • Area Amministrazione

L'incidenza della performance organizzativa è pari al 30%. La restante parte della valutazione riguarda la performance individuale.

2.2.2 Performance individuale

Con la Direttiva "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" adottata dal Ministro per la pubblica amministrazione il 28 novembre 2023, le Amministrazioni sono state richiamate alla corretta attuazione delle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (LG n. 2/2017) e delle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (LG n. 5/2019) di livello dirigenziale e non dirigenziale.

Il Ministro per la pubblica amministrazione ha richiamato, innanzitutto, l'attenzione in merito alla corretta attuazione dei contenuti delle suddette linee guida, con particolare riferimento, fra l'altro, alle seguenti misure:

- adozione di modalità di valutazione che vadano oltre - soprattutto per il personale dirigenziale - la sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico e che coinvolgano una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione, per arrivare gradualmente alla valutazione a 360°;
- corretta correlazione fra performance individuale e performance organizzativa;
- necessità che i Sistemi di misurazione e valutazione delle performance (di seguito SMVP) siano in grado di assicurare un'adeguata differenziazione delle valutazioni quale leva essenziale per l'efficace gestione delle risorse umane, utilizzando strumenti quali momenti di confronto, feedback, omogeneizzazione, che sono in grado di agire sul livello di equità percepita da parte dei soggetti valutati;
- definizione, all'interno del SMVP, di cosa l'amministrazione intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all'interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa;
- introduzione di forme di rewarding per chi ha contribuito maggiormente al miglioramento della performance dell'amministrazione.

La Direttiva 2023 tiene conto dello scenario europeo. Tutti gli Stati membri dell'Unione europea hanno, infatti, adottato nell'ultimo decennio modelli di retribuzione di risultato (pay-for-performance) collegati a sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale. Medesima tendenza si è affermata in seno all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), dove negli ultimi trent'anni il 93% dei governi ha introdotto processi di misurazione e di valutazione della performance individuale e/o di gruppo, mentre l'80% ha adottato sistemi di incentivazione retributiva legati alla performance.

Il Ministro, inoltre, ha fornito ulteriori indicazioni volte a:

- migliorare l'efficacia e l'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti, ponendo al centro del processo di valutazione la leadership quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni;
- ribadire l'importanza del rispetto dei limiti previsti in sede di contrattazione collettiva per le "eccellenze";

- promuovere il ruolo fondamentale della formazione nella valutazione individuale. In particolare, per i dirigenti occorrerà stabilire priorità formative sia per il perfezionamento delle competenze personali, sia per l'efficace svolgimento del ruolo dirigenziale;
- favorire l'individuazione di nuove forme di premialità, in relazione al conseguimento di elevate performance individuali e organizzative, valorizzando in questo modo il merito e riconoscendo il valore aggiunto che ciascuno può rappresentare all'interno di ogni amministrazione.

Il punto di arrivo del processo di aggiornamento dei SMVP è l'adozione di sistemi di misurazione e di valutazione che prevedono, tra l'altro, l'utilizzo combinato delle seguenti forme di valutazione:

- la valutazione dal basso, nella quale sono i collaboratori ad esprimere, in forma rigorosamente anonima, un giudizio sul proprio superiore (ad esempio, con questionari anonimi volti a verificare se l'operato del dirigente è orientato a valorizzare le attitudini del personale, a incentivarne la produttività, a garantire il benessere organizzativo, etc.);
- la valutazione fra pari, nella quale sono coinvolti i colleghi, soprattutto quelli con i quali si ha un rapporto più costante e rilevante;
- la valutazione collegiale (v. infra calibration), nella quale al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, sono previste specifiche fasi – preventive e successive – di confronto tra dirigenti (o, a seconda dei casi, tra direttori o tra dirigenti apicali);
- la valutazione, con riguardo alla performance organizzativa di strutture complesse o meno, da parte di stakeholder esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato o da altri portatori di interessi, fondamentale quando si tratta di dipendenti a stretto contatto con il pubblico).

La Direttiva "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti", adottata dal Ministro per la pubblica amministrazione a gennaio 2025, rivolta a tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n.165/2001, esplicita le finalità e gli obiettivi strategici della formazione che devono ispirare l'azione delle amministrazioni pubbliche.

La Direttiva 2025 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. Individua, inoltre, 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.

Il disegno e la concreta ed efficace attuazione delle politiche di formazione del personale, sottolinea la Direttiva 2025, sono una delle principali responsabilità del datore di lavoro pubblico e della dirigenza pubblica che ne esercita per legge le funzioni, specialmente quando preposta ad uffici dirigenziali con competenze generali in materia di gestione del personale. È compito del dirigente gestire le persone assegnate, sostenendone lo sviluppo e la crescita professionale.
La promozione della formazione costituisce, quindi, 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.

Attualmente, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica definisce e assegna gli obiettivi di performance individuale secondo un processo a cascata a partire dai vertici dell'Amministrazione, alla luce del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance, che identifica le responsabilità per i diversi ruoli inseriti nei vari livelli dell'organizzazione.

A ciascun soggetto valutato vengono assegnati diversi obiettivi e l'insieme degli obiettivi assegnati costituisce la sua scheda obiettivi. A seconda del livello e ruolo che il soggetto ricopre nell'organizzazione, si individuano numero e peso degli obiettivi assegnati.

Sono coinvolti nel ciclo della performance tutti i soggetti che ricoprono posizioni organizzative a partire dalla Direzione Generale fino a responsabili di uffici e personale. L'Amministratore Unico è valutato con riferimento alla performance organizzativa, al raggiungimento degli obiettivi assegnati,

al comportamento organizzativo. La performance individuale del personale è misurata e valutata con riferimento al raggiungimento degli obiettivi operativi-gestionali e al comportamento organizzativo. Gli obiettivi assegnati sono coerenti ed in conformità alle linee strategiche programmate dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica.

Le valutazioni sono effettuate a mezzo delle seguenti schede.

SCHEDA – VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO [DIPENDENTE CON P.O.]

ANNO DI VALUTAZIONE: .....

VALUTATO: .....

FATTORE	PESO	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE A.U.	PUNTEGGIO
A) Autonomia	20			
B) Flessibilità	20			
C) Gestione delle relazioni interne ed esterne	20			
D) Puntualità	20			
E) Accuratezza	20			

SCHEDA – VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO [DIPENDENTI]

ANNO DI VALUTAZIONE: .....

VALUTATO: .....

FATTORE	PESO	PROPOSTA DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE A.U.	PUNTEGGIO
A) Autonomia	25%			
B) Flessibilità	25%			
C) Puntualità	25%			
D) Accuratezza	25%			

Ciascun obiettivo è caratterizzato dalla definizione di indicatori, target e graduali livelli di realizzazione dei risultati attesi, che prevedono una soglia minima di attuazione (20% oppure 25% - obiettivo non raggiunto) fino ad una soglia massima (100% - obiettivo superato).

Il sistema sarà oggetto di revisione tra il 2025 e il 2026.

2.2.3 Performance e Valore Pubblico

Al fine di rendere coerente il PIAO con il Documento Unico di Programmazione semplificato, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica ha rivisto gli obiettivi di Performance in funzione dell'accrescimento del benessere sociale ed economico della collettività. A ciascuno dei sei ambiti di valore, descritti in premessa, tenendo in considerazione le quattro aree organizzative in cui si articola il Consorzio formativo, sono stati associati obiettivi strategici e indicatori di performance.

Come previsto dall'art. 3 del D.Lgs. 150/2009, sono previste tre dimensioni distinte di performance, per quanto strettamente correlate:

• Performance Istituzionale: intesa quale prestazione complessiva dell'Ente in termini di creazione di valore pubblico a beneficio della collettività;

• Performance Organizzativa: intesa quale contributo delle Aree organizzative al perseguimento della Performance Istituzionale e al miglioramento dei livelli quali-quantitativi delle attività di competenza;

• Performance Individuale: intesa quale contributo fornito dal singolo individuo rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi che di comportamenti attesi e competenze possedute.

Con riferimento alla performance istituzionale ed organizzativa, nelle tabelle seguenti sono riportati in forma sintetica, per il triennio 2025 -2027, gli obiettivi, gli indicatori e le modalità di valutazione in continuità con quanto descritto nel PIAO 2024-2026.

I target raggiunti per ciascun obiettivo strategico, di seguito illustrati, sono descritti nell'Allegato n.2 Obiettivi Performance al presente PIAO SUAP 2025-2027.

Performance istituzionale				
Obiettivo strategico	**Parametro**	**Modalità di valutazione**	**Azioni**	**Valutatore**
Promuovere cultura legalità	N. eventi promossi in un anno	Oggettivo	Organizzare incontri istituzionali	NdV

Promuovere cultura legalità	Aggiornare codice di comportamento	Oggettivo	Promuovere, internamente, nuovo codice e cultura della legalità	NdV
Bilancio sociale	Adozione bilancio sociale	Oggettivo	Realizzare interventi a favore dello sviluppo sostenibile e coinvolgere stakeholders	NdV

Performance organizzativa				
Obiettivo strategico	**Parametro**	**Modalità di valutazione**	**Azioni**	**Valutatore**
Consolidare trasparenza amministrativa	Verifica trimestrale, a campione, degli affidamenti economici annuali	Oggettivo	Monitorare affidamenti economici annuali	Direzione e Aree Organizzative
Rafforzare cultura legalità tra il personale	N. di corsi interni annuali erogati	Oggettivo	Progettare e realizzare formazione interna nel rispetto delle direttive ministeriali e normativa vigente	Direzione e Aree Organizzative
Implementare lavoro agile	N. di accordi annuali individuali sottoscritti e/o rinnovati	Oggettivo	Verificare, a livello quantitativo e qualitativo, gli accordi attivati	Direzione e Aree Organizzative

Implementare comunicazione istituzionale	N. di comunicati stampa prodotti rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Verificare numero comunicati stampa, n. incontri con comitato scientifico e n. collaborazioni attivate a livello istituzionale	Direzione e Aree Organizzative
Implementare comunicazione istituzionale	N. di video prodotti rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Verificare numero di video prodotti nell'ambito di Scuola Umbra TV	Direzione e Aree Organizzative
Consolidare le attività promozionali	N. di utenti iscritti alle piattaforme social rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Verificare iscrizioni nei diversi canali social e partecipazione	Direzione e Aree Organizzative
Consolidare le attività promozionali	N. di iscritti ai corsi rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Verificare numero di newsletter inviate, gestione criticità utenza e numero di iscritti ai corsi	Direzione e Aree Organizzative
Consolidare le attività promozionali	N. di iscritti a Telegram rispetto all'anno precedente		Verificare iscrizioni al canale e partecipazione	Direzione e Aree Organizzative
Aggiornare sito web inteso come hub di ingresso ai servizi offerti	Report semestrale su aggiornamento card, traffico sito e tra sito e social	Oggettivo	Verificare report e analytics	Direzione e Aree Organizzative

Implementare la digitalizzazione dell'Ente	Migliorare l'esperienza d'uso del nuovo gestionale. Sviluppo archivio digitale e monitoraggio accessi	Oggettivo	Verificare gradimento dell'utenza e gli interventi adottati. Creare archivio digitale dei corsi	Direzione e Aree Organizzative
Promuovere e utilizzare gli strumenti di finanziamento europei	N. di corsi ed iniziative rispetto all'anno precedente e aggiornamento informativo sul sito web	Oggettivo	Verificare numero di corsi su strumenti di finanziamento comunitari realizzati e numero di news pubblicate sul sito	Direzione e Aree Organizzative
FAD asincrona	N. di corsi FAD asincrona erogati rispetto all'anno precedente	Oggettivo	Verificare numero di corsi FAD prodotti e gradimento dell'utenza	Direzione e Aree Organizzative
Definire le procedure gestionali dei corsi SNA	Definire nuove procedure	Oggettivo	Adottare procedure	Direzione e Aree Organizzative
Valutare l'impatto formativo nella PA	Definire linee guida e redazione documento di valutazione	Oggettivo	Adottare sistema di valutazione dell'impatto formativo nella PA	Direzione e Aree Organizzative

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza", introdotto dalla legge 6 novembre 2012 n. 190, è lo strumento in capo ad ogni Amministrazione Pubblica per definire le azioni di prevenzione e contrasto alla corruzione.
La trasparenza costituisce "il livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili" ai sensi dell'art. 117 della Costituzione. Si configura come una misura di prevenzione, poiché consente il controllo da parte degli utenti dello svolgimento dell'attività amministrativa. Con la normativa più recente (d.lgs. n. 97/2016), la trasparenza è intesa come accessibilità totale a dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Scopo del suddetto Piano è quello di identificare le misure organizzative volte a contenere il rischio di assunzione di corrette decisioni, orientando i comportamenti organizzativi al rispetto dei principi costituzionali di buon andamento ed imparzialità (art. 97), valorizzando un'etica della Pubblica Amministrazione orientata alla legalità e, dunque, al rispetto delle regole poste a presidio del bene pubblico.

La strategia di prevenzione della corruzione prevede sinergie e collaborazione tra una pluralità di soggetti: Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza, referenti per l'attuazione del Piano, personale a supporto, dipendenti, collaboratori, Nucleo di valutazione Indipendente.

Il processo che regola l'adozione del Piano di Prevenzione della corruzione del consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è articolato sulla base di tre macro-attività:

- Analisi del contesto esterno
- Analisi del contesto interno
- Mappatura dei rischi

Le c.d. aree di rischio indicate all'art. 1, co. 16 L. 190/2012 sono:

- attività oggetto di autorizzazione o concessione;

- attività nelle quali si sceglie il contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163;
- attività oggetto di concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.

Le attività a rischio di corruzione come sopra individuate, per legge dall'art. 1, co. 9, lett. "a" co. 6 L. 190/2012, corrispondono alle seguenti aree di rischio descritte nel PNA:

- processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale;
- processi finalizzati all'affidamento di lavori, servizi e forniture nonché all'affidamento di ogni altro tipo di commessa o vantaggio disciplinato dal d.lgs. n. 163 del 2006;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- processi finalizzati all'adozione di provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Il Piano anticorruzione del Consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica" si articola nelle seguenti fasi: valutazione dei rischi nell'ambito della mappatura dei processi, individuazione misure di prevenzione del rischio, definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance.
Il rischio è stato classificato in 4 categorie (trascurabile [da 0 a 4], basso [da 4,1 a 8,59], medio [da 8,60 a 15] e alto [da 15,1 a 25]) a seconda della probabilità e della rilevanza del medesimo, tenuto conto, tra l'altro, delle attività connotate da un maggior livello di discrezionalità amministrativa.
A seguire la distribuzione delle aree di rischio individuate dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica con riferimento alla normativa in materia.

a) Area: acquisizione e progressione del personale

Sotto aree:

1. Reclutamento

2. Progressioni di carriere

3. Conferimento di incarichi di collaborazione

Settori/Aree e uffici interessati:	Sotto aree	Eventuali Processi/fasi	Rischio potenziale	Classificazione
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Reclutamento**	Espletamento procedure concorsuali o di selezione	Alterazione risultati delle procedure selettive e concorsuali	MEDIO (punteggio: 8,69)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Reclutamento**	Assunzione tramite centro per l'impiego	Alterazione risultati della procedura selettiva	BASSO (punteggio: 7,9)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Reclutamento**	Espletamento procedure di mobilità tra enti	Alterazione risultati della procedura selettiva conseguenti a mobilità esterne	TRASCURABILE (Punteggio: 2,49)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Progressioni di carriera**	Progressioni orizzontali	Alterazione risultati delle procedure selettive, disparità di trattamento	BASSO (Punteggio: 4,86)
-Amministratore unico -Responsabile della Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Conferimento di incarichi di collaborazione**	Conferimento di incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, di natura occasionale o coordinata e continuativa, per prestazioni d'opera intellettuale ex art. 7 d.lgs. 165/2001	Mancato rispetto del Regolamento. Alterazione risultati della selezione	MEDIO (Punteggio: 8,61)

b) Area: affidamento di lavori, servizi e forniture

Sotto aree:

1. Definizione dell'oggetto dell'affidamento

2. Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento

3. Requisiti di qualificazione

4. Requisiti di aggiudicazione

5. Valutazione delle offerte

6. Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte

7. Procedure negoziate

8. Affidamenti diretti

9. Revoca del bando

10. Redazione del crono programma

11. Varianti in corso di esecuzione del contratto

12. Subappalto

13. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto

Settori/Aree e uffici interessati:	**Sotto aree**	**Rischio potenziale**	**Classificazione**
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Definizione dell'oggetto dell'affidamento**	Alterazione della concorrenza, tramite individuazione arbitraria dell'oggetto dell'affidamento; mancata suddivisione dell'appalto in lotti funzionali senza adeguata motivazione	BASSO (8,34)
-Amministratore unico	**Individuazione strumento/istituto per l'affidamento**	Alterazione della concorrenza	BASSO

-Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità			(8,00)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Requisiti di qualificazione**	Eccessiva discrezionalità nell'individuazione dei requisiti di qualificazione; rischio di restringere eccessivamente la platea dei potenziali concorrenti attraverso requisiti che favoriscano uno specifico operatore economico; rischio di selezione "a monte" dei concorrenti, tramite richiesta di requisiti non congrui e/o corretti	BASSO (7,49)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Requisiti di aggiudicazione**	Nel caso di aggiudicazione al prezzo più basso: rischio di accordo corruttivo con il committente in fase di gara; nel caso di offerta economicamente più vantaggiosa, rischio di determinazione dei criteri per la valutazione delle offerte con il fine di assicurare una scelta preferenziale a vantaggio di un determinato concorrente	BASSO (7,49)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Valutazione delle offerte**	Alterazione dei criteri oggettivi di valutazione delle offerte in violazione dei principi di trasparenza, non discriminazione e parità di trattamento	MEDIO (8,75)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Verifica della eventuale anomalia delle offerte**	Mancato controllo sui ribassi; alterazione del sub-procedimento di verifica dell'anomalia, con individuazione di un aggiudicatario non affidabile e conseguente rischio di esecuzione della prestazione in modo irregolare, qualitativamente inferiore a quella richiesta e con modalità esecutive in violazione di norme	BASSO (6,34)

-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Procedure negoziate**	Rischio di distorsioni del mercato per effetto del ricorso a procedure negoziate al di fuori dei limiti di legge; alterazione della concorrenza rispetto al criterio di rotazione degli operatori economici	MEDIO (10,42)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Affidamenti diretti**	Insussistenza di ragionevole motivazione e mancato rispetto del principio di rotazione tra le ditte con conseguente rischio di accordo corruttivo tra RUP e operatore economico	MEDIO (10,42)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Revoca del bando**	Modalità surrettizia di scelta del concorrente, con esclusione del concorrente "non desiderato"	BASSO (6,66)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Redazione del cronoprogramma**	Rischio ridotto controllo di gestione delle fasi	BASSO (4,75)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Varianti in corso di esecuzione del contratto**	Rischio che il responsabile del procedimento certifichi la necessità di una variante non supportata da verificabili ragioni di fatto; rischio di accordo corruttivo tra DL, RUP e impresa per la	BASSO (8,34)

		concessione di varianti non giustificate e l'ottenimento di un profitto illegittimo	
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Subappalto**	Rischio di subappalto autorizzato al di fuori delle norme e dei limiti di utilizzo previsti dal codice dei contratti, in particolare senza che il committente abbia accertato la sussistenza di cause ostative previste dalla legislazione antimafia; rischio che soggetti terzi non qualificati siano esecutori materiali in tutto o in parte di un appalto pubblico	BASSO (7,34)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto**	Rischio di applicazione distorta di tali rimedi per riconoscere alle imprese in tempi brevi determinate richieste economiche e maggiori compensi; rischio che specie in caso di forte ribasso offerto dall'operatore economico in sede di gara questi rimedi alternativi al giudizio ordinario diventino – con l'accordo del responsabile del procedimento - lo strumento per recuperare il ribasso offerto in sede di gara	BASSO (5,83)

c) Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Sotto aree:

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an
2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

Vista la specificità della Scuola, per alcune delle aree individuate dal PNA non sono state individuate attività e, pertanto, si lasciano per memoria senza elencazione.

d) Area: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an
2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

e) Area: altre attività soggette a rischio

Settori/Aree e uffici interessati:	Ambito	Eventuali Processi/fasi	Rischio potenziale	Classificazione Rischio
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Gestione del patrimonio**	Alienazione del patrimonio mobiliare	Alterazione del corretto svolgimento delle procedure di alienazione	MEDIO (13,55)
-Amministratore unico -Responsabile Area Bilancio, patrimonio, risorse umane, qualità	**Processi di spesa**	Emissione di mandati di pagamento	Pagamenti non dovuti o influenza sui tempi di pagamento	BASSO (6,66)

Gli strumenti attraverso i quali le misure di prevenzione trovano attuazione possono essere classificati come segue e costituiscono il Nucleo Minimo del PTPCT:

- Direttive (tese a favorire comportamenti conformi alle leggi e ai principi di buona amministrazione);
- Sistema di controllo a campione sugli atti;
- Monitoraggio dei tempi di conclusione dei procedimenti;
- Formazione del personale;
- Codice di comportamento;
- Criteri di rotazione del personale;
- Disciplina degli incarichi di natura dirigenziale, cause ostative al loro conferimento, verifica della insussistenza di cause di incompatibilità;
- Cause ostative al conferimento di incarichi, verifica della insussistenza di cause di incompatibilità;
- Attività ed incarichi extra istituzionali;
- Definizione delle modalità per verificare il rispetto del divieto di svolgere attività incompatibili a seguito della cessazione del rapporto (pantouflage - revolving doors);
- Adozione di misure per la tutela del whistleblower;
- Predisposizione di protocolli di legalità per gli affidamenti;
- Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse;
- Sistema di monitoraggio dei rapporti tra il Consorzio e i soggetti che con essa stipulano contratti;
- Disposizioni relative al ricorso all'arbitrato;
- Relazioni periodiche dei Referenti per l'attuazione delle previsioni del Piano Anticorruzione;
- Segnalazione di irregolarità;

Ai sensi dell'art.1, comma 14, della L.190/2012 "la violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste nel Piano costituisce illecito disciplinare". La classificazione del rischio non ha dato, al momento, per nessuno dei procedimenti/processi mappati, l'esito rischio alto.

Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica prevede figure dirigenziali oltre a quella dell'Amministratore unico, nominato dall'Assemblea consortile ai sensi dello Statuto. Alla figura

Amministratore unico e al Dirigente si applicano le cause ostative al conferimento dell'incarico dirigenziale e la verifica della insussistenza di cause di incompatibilità.

Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica in attuazione dell'art. 1, comma 17, della l. n. 190, utilizza il protocollo di legalità per l'affidamento di commesse. Il protocollo di legalità rappresenta un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti ad una gara di appalto. Il patto di integrità è un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni in caso di elusione del medesimo.

Gli adempimenti introdotti dal Dlgs 24/2023, che prevede l'attuazione di misure di sicurezza per le comunicazioni interne, con l'obbligo di garantire la riservatezza del segnalante e delle persone coinvolte anche attraverso l'utilizzo di piattaforme informatiche dotate di sistemi di crittografia, sono descritti nell'Allegato n. 3 "Whistleblowing" al presente PIAO SUAP 2025-2027.

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

La Pubblica Amministrazione, spinta dalle repentine innovazioni tecnologiche e dai progetti sfidanti del PNRR, è sempre più proiettata a diventare un'organizzazione ad alta intensità di lavoro qualificato.

Tale processo richiede di spostare l'attenzione da cosa viene fatto (mansioni e attività) a come vengono svolti i compiti e quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali siano indispensabili per il loro svolgimento ottimale. Si rende, dunque, necessario adottare un cambio di paradigma.

La trasformazione della Pubblica Amministrazione in un insieme di organizzazioni basate sulle competenze si traduce nella necessità di rinnovare i tradizionali sistemi di amministrazione del personale, adottando strategie di gestione del pubblico impiego basate sulle competenze e revisionando il sistema di classificazione del personale a livello di contrattazione collettiva.

In questo contesto, coerentemente con le "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale del 14 settembre 2022, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica condivide il superamento del concetto di "profilo professionale" a favore del concetto di "famiglia professionale".

Per l'individuazione delle famiglie professionali, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è partita dall'analisi delle competenze professionali richieste nei diversi ambiti di attività in cui opera. L'attenzione si è concentrata sui macro-processi che l'amministrazione è chiamata a gestire. In particolare, si propone una distinzione tra processi caratterizzanti, intesi come quei processi che realizzano la mission istituzionale, e processi di supporto, intesi come serventi rispetto ai processi caratterizzanti, trasversali al funzionamento dell'organizzazione:

1. **Processi caratterizzanti**

1.1 Area Formazione: Pianificazione, progettazione, programmazione, erogazione formativa, gestione economica corsi e gestione servizi ausiliari.

2. Processi di supporto

2.1 Area Amministrazione: Gestione delle risorse economiche e delle risorse umane, della comunicazione e formazione interna, dei processi di semplificazione, del sistema qualità, supporto alla governance nella programmazione strategica e documentale. Gestione servizi ausiliari.

2.2 Area Innovazione Digitale: Supporto alla didattica a distanza e gestione aula multimediale. Gestione promozione corsi e comunicazione esterna.

2.3 Area Europa: Supporto alla didattica in attuazione di programmi comunitari. Partecipazione a bandi europei. Informazione, promozione ed assistenza agli Enti nell'ambito della progettazione europea.

1.1 Area Formazione: Pianificazione, progettazione, programmazione, erogazione formativa, gestione economica corsi e gestione servizi ausiliari

CCNL Funzioni Locali	Area Operatori	Area Operatori esperti	Area Istruttori	Area Funzionari Titolari di P.O. E.Q.
Famiglie professionali			Istruttore formativo	Funzionario di ambito giuridico e di ambito economico
Profili di ruolo			Addetto alla redazione dei programmi dei singoli corsi, alla stipula degli incarichi docenti, alla segreteria e al tutoraggio dei corsi, al	Coordina, pianifica, progetta e programma l'attività formativa; è responsabile dei costi, seleziona i docenti, è responsabile dell'attuazione delle

			riconoscimento crediti e alla gestione della formazione accreditata	convenzioni formative, coordina il supporto tecnico alla didattica

Profilo di competenza	**Istruttore formativo - addetto alle attività formative**
Conoscenza	• Nozioni generali di diritto amministrativo • Nozioni generali in materia di contratti • Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Conoscenza dei sistemi di accreditamento formativi • Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di progettare singoli corsi • Capacità di gestire aule e piattaforme e-learning • Affidamento incarichi ai docenti • Elaborazione dati relativi ai corsi
Capacità comportamentali	• Capacità di pianificare le attività rispettando i tempi di erogazione dei corsi • Capacità relazionali • Capacità di lavorare in gruppo • Capacità di adattarsi alle priorità

Profilo di competenza	**Funzionario esperto in programmazione e progettazione formativa**
Conoscenza	• Ottima conoscenza in Diritto Amministrativo e del Codice degli Appalti • Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Conoscenza completa dei sistemi di accreditamento formativi • Conoscenza approfondita in materia di contabilità • Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi

Capacità tecniche	• Capacità di individuare soluzioni, anche di natura tecnica, nel rispetto della normativa • Capacità di gestire budget assegnati • Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane • Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza • Capacità di redigere report di settore
Capacità comportamentali	• Capacità di definire le priorità • Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati • Capacità relazionali • Flessibilità

2.1 Area Amministrazione: Gestione delle risorse economiche, risorse umane, dei processi di semplificazione, del sistema qualità, comunicazione, supporto alla governance. Gestione servizi ausiliari

CCNL Funzioni Locali	Area Operatori	Area Operatori esperti	Area Istruttori	Area Funzionari Titolari di P.O. E.Q.
Famiglie professionali		Operatore esperto dei servizi generali	Istruttore amministrativo	Funzionario di ambito giuridico e di ambito economico
Profili di ruolo		Operatore esperto addetto alla gestione della cassa economale	Istruttore addetto all'amministrazione del personale e rapporti sindacali, formazione interna; Istruttore addetto alla gestione degli affari generali e organizzazione,	Coordina e gestisce le risorse economiche, le risorse umane, la comunicazione interna, i processi di semplificazione, il sistema qualità, dà supporto alla

			protocollo, documenti strategici, sistema qualità, comunicazione interna; Istruttore addetto a gare e appalti, fornitori;	governance. Gestisce i servizi informatici e ausiliari, redige il bilancio

Profilo di competenza	**Operatore addetto al protocollo e alla gestione della cassa economale**
Conoscenza	• Nozioni generali in materia di contabilità • Conoscenza dei sistemi di gestione contabile • Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione
Capacità tecniche	• Capacità di gestire la cassa economale
Capacità comportamentali	• Capacità di rispettare le scadenze • Affidabilità • Capacità di adattarsi alle priorità

Profilo di competenza	**Istruttore amministrativo - addetto all'amministrazione del personale e rapporti sindacali**
Conoscenza	• Nozioni generali di diritto amministrativo • Nozioni generali in materia di diritto del lavoro • Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di gestire i servizi amministrativi dell'area risorse umane • Capacità di applicare la normativa ai casi concreti • Capacità di elaborare dati in materia di amministrazione del personale e costi di gestione • Capacità di gestire la comunicazione interna • Capacità di gestire disposizioni e rapporti in materia sindacale • Capacità di gestire il servizio formazione e sviluppo delle competenze interne

Capacità comportamentali	• Capacità di pianificare le attività nel rispetto della normativa • Capacità relazionali • Capacità di lavorare in gruppo • Capacità di adattarsi alle priorità

Profilo di competenza	**Istruttorie amministrativo - addetto alla gestione degli affari generali e dell'organizzazione**
Conoscenza	• Nozioni generali di diritto amministrativo • Nozioni generali in materia di diritto del lavoro • Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di gestire il protocollo • Capacità di predisporre e redigere i documenti programmatici e strategici dell'Ente • Capacità di svolgere attività correlate al sistema qualità in supporto al Responsabile Area Amministrativa • Capacità di gestire la comunicazione interna • Capacità di svolgere attività correlate alla protezione dei dati in supporto al Responsabile Area Amministrativa • Capacità di elaborare dati in materia di affari generali e organizzazione
Capacità comportamentali	• Capacità di pianificare le attività nel rispetto della normativa • Capacità relazionali • Capacità di lavorare in gruppo • Capacità di adattarsi alle priorità
Profilo di competenza	**Istruttorie amministrativo - addetto a gare e appalti, fornitori**
Conoscenza	• Nozioni generali di diritto amministrativo • Nozioni generali in materia di contabilità e Codice degli Appalti • Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di svolgere procedure e attività correlate a gare ed appalti in supporto al Responsabile Area Amministrativa • Capacità di gestire fornitori

Capacità comportamentali	• Capacità di pianificare le attività nel rispetto della normativa • Capacità relazionali • Capacità di lavorare in gruppo • Capacità di adattarsi alle priorità

Profilo di competenza	**Funzionario esperto in gestione amministrativa, finanziaria e del personale**
Conoscenza	• Ottima conoscenza del Diritto Contabile • Ottima conoscenza del Diritto del Lavoro • Conoscenza completa in Diritto Amministrativo e del Codice degli Appalti • Ottima conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale • Ottima conoscenza del GDPR • Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di individuare soluzioni tecniche nel rispetto della normativa • Capacità di gestione amministrativa, finanziaria e del personale • Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane • Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza • Capacità di redigere report di settore
Capacità comportamentali	• Capacità di definire le priorità • Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati • Capacità relazionali • Flessibilità

2.2 Area Innovazione Digitale: Supporto alla didattica a distanza e gestione aula multimediale. Gestione promozione corsi e social media

CCNL Funzioni Locali	**Area Operatori**	**Area Operatori esperti**	**Area Istruttori**	**Area Funzionari Titolari di P.O.**

				E.Q.
Famiglie professionali				Funzionario di ambito giuridico e informatico
Profili di ruolo				Coordina, programma aula multimediale, la progettazione e realizzazione dei video, è responsabile della promozione attraverso sito web e social in supporto all'Area Formazione

Profilo di competenza	**Funzionario esperto in innovazione digitale**
Conoscenza	• Ottima conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale • Ottima conoscenza del GDPR • Conoscenza completa in Diritto Amministrativo • Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Conoscenza approfondita della normativa in materia di comunicazione pubblica • Conoscenza approfondita di strategia, processo e attività di comunicazione e marketing • Buona conoscenza dei principali social media • Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di individuare soluzioni tecniche nel rispetto della normativa • Trattamento dei dati nel rispetto della normativa • Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane • Capacità di pianificazione e gestione attività di promozione e comunicazione • Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza • Capacità di redigere report di settore

Capacità comportamentali	• Capacità di definire le priorità • Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati • Capacità relazionali • Flessibilità

2.3 Area Europa: Supporto alla didattica in attuazione di programmi comunitari. Partecipazione a bandi europei. Informazione, promozione ed assistenza agli Enti nell'ambito della progettazione europea

CCNL Funzioni Locali	Area Operatori	Area Operatori esperti	Area Istruttori	Area Funzionari Titolari di P.O. E.Q.
Famiglie professionali			Istruttore formativo	Funzionario di ambito giuridico e di ambito economico
Profili di ruolo			Addetto alla redazione dei programmi dei singoli corsi, agli incarichi docenti, a segreteria e tutoraggio corsi, riconoscimento crediti e formazione accreditata	Coordina e progetta corsi in materia di finanziamenti europei, coordina la partecipazione a bandi. Garantisce il supporto all'Area formazione e all'Area Innovazione digitale

Profilo di competenza	**Istruttore formativo - addetto alle attività formative**

Conoscenza	• Nozioni generali di diritto amministrativo • Nozioni generali in materia di contratti • Conoscenza organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Conoscenza dei sistemi di accreditamento formativi • Conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di progettare singoli corsi • Capacità di gestire aule e piattaforme e-learning • Affidamento incarichi ai docenti • Elaborazione dati relativi ai corsi
Capacità comportamentali	• Capacità di pianificare le attività rispettando i tempi di erogazione corsi • Capacità relazionali • Capacità di lavorare in gruppo • Capacità di adattarsi alle priorità

Profilo di competenza	**Funzionario esperto in progetti europei**
Conoscenza	• Ottima conoscenza del Diritto dell'Unione Europea • Ottima conoscenza dei programmi comunitari • Conoscenza completa in Diritto Amministrativo e del Codice degli Appalti • Conoscenza completa dell'organizzazione interna, delle procedure e dei sistemi gestionali dell'amministrazione • Ottima conoscenza della lingua inglese • Buona conoscenza degli applicativi informatici più diffusi
Capacità tecniche	• Capacità di individuare soluzioni tecniche nel rispetto della normativa • Capacità di progettazione europea • Capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane • Capacità di proporre innovazioni di processo per il miglioramento dell'attività di competenza • Capacità di redigere report di settore
Capacità comportamentali	• Capacità di definire le priorità • Capacità di prendere decisioni e conseguire risultati • Capacità relazionali • Flessibilità

3.1 Struttura organizzativa

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è presieduta da un'Assemblea consortile ed è rappresentata da un Amministratore Unico. La compagine consortile è così composta:

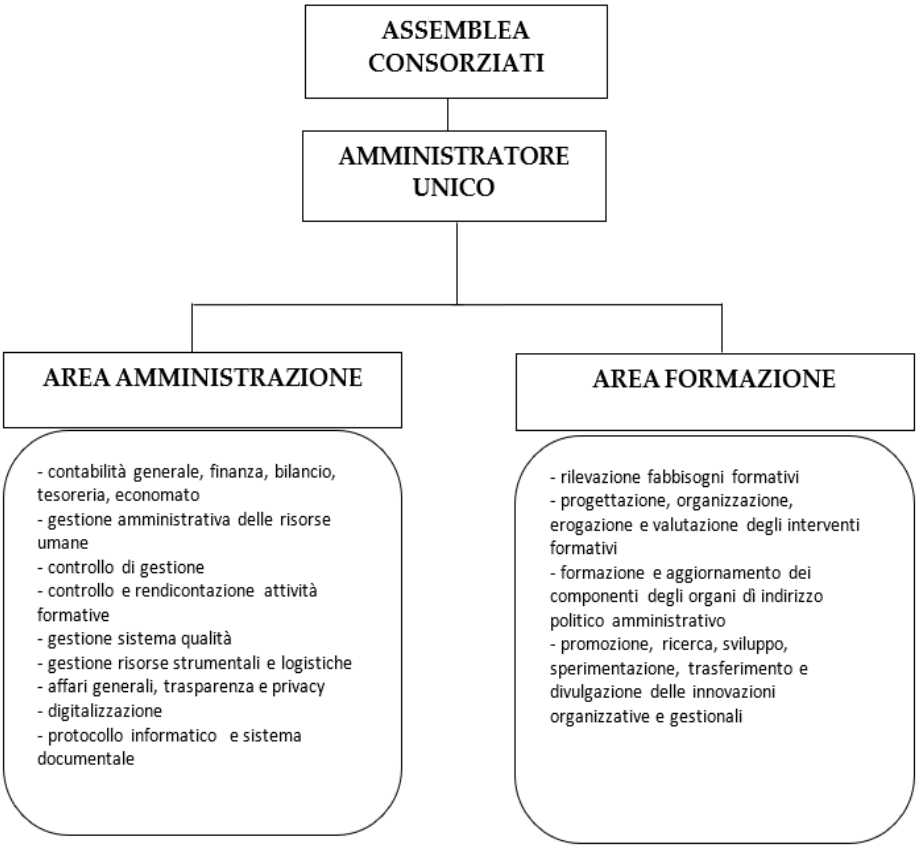
ENTE	%	Quota
Regione Umbria	40%	80.000,00
Provincia di Perugia	15%	30.000,00
Comune di Perugia	15%	30.000,00
Comune di Terni	5%	10.000,00
Università degli Studi di Perugia	5%	10.000,00
Provincia di Terni	5%	10.000,00
Università per Stranieri di Perugia	1%	2.000,00
Consiglio delle Autonomie Locali dell'Umbria	1%	2.000,00
Agenzia per il Diritto allo Studio Universitario dell'Umbria – ADISU	0,5%	1.000,00
Agenzia regionale di protezione ambientale (ARPA)	0,5%	1.000,00
Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Umbria e delle Marche (IZSUM)	0,5%	1.000,00
Agenzia Forestale Regionale (A.FOR UMBRIA)	0,5%	1.000,00
TOTALE QUOTE	**89,00%**	**178.000,00**

Nel compimento delle finalità istituzionali, il vertice dell'organizzazione è supportato da una Commissione tecnico scientifica in Medicina Generale, da un Comitato tecnico scientifico ECM e da un Comitato tecnico scientifico Suap. Tre organismi composti da esperti di rilievo nazionale. Per lo sviluppo e per la gestione di specifiche attività formative, inoltre, Suap si avvale di tre unità del personale SEU Servizio Europa.

3.1.1 LA MACRO ORGANIZZAZIONE

La macro-organizzazione scelta al momento della costituzione della Scuola è stata adottata con Deliberazione n. 11 del 23 novembre 2009 dell'Assemblea Consortile, Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, con operatività dal 1/1/2010. Prevedeva la divisione

dell'organizzazione in due aree: l'Area Amministrazione e l'Area Formazione, con al vertice l'Amministratore unico:



La struttura organizzativa adottata al momento della costituzione di Scuola Umbra ha permesso di gestire una fase di progressiva crescita dell'attività.

Nel 2014, le competenze della Scuola sono state ampliate. È stata aggiunta "la promozione dell'innovazione tecnologica, delle competenze digitali e della società dell'informazione e della conoscenza attraverso le pubbliche amministrazioni operanti in Umbria" secondo l'articolo 13 comma 1 Legge Regione Umbria 29 aprile 2014, n. 9 "Norme in materia di sviluppo della società dell'informazione e riordino della filiera ICT regionale".

Il percorso di crescita e sviluppo delle attività di formazione non è stato frenato dall'emergenza sanitaria. Al contrario, la pandemia ha offerto nuovi stimoli ed obiettivi. Fra tutti, la possibilità di trasformare la formazione a distanza (FaD) in una esperienza coinvolgente attraverso la costruzione, nel 2021, di una aula multimediale di ultima generazione, unica nel suo genere nella Pubblica Amministrazione. Questo tipo di formazione, che impegna il personale in maniera completa e

continuativa nell'assistenza didattica e tecnica a cui si somma il lavoro di segreteria (back office), richiede un coordinamento sulle risorse umane e tecnologiche.

A febbraio 2022, inoltre, è nata "Scuola Umbra TV", una web TV cross mediale progettata per alternare interviste e approfondimenti con esperti, focus tematici su argomenti che toccano da vicino la vita dei cittadini oltre a spazi divulgativi per raccontare tematiche e procedure proprie della pubblica amministrazione. Un prodotto editoriale premiato, per due anni consecutivi, per la sua originalità e innovazione dalla associazione "PA Social".

Sempre nel 2022, la Scuola è stata inserita nel progetto "Centro Unico di Formazione e valorizzazione delle Risorse umane" (CUF), istituito con Deliberazione della Giunta regionale n. 716, seduta del 13 luglio 2022. Già a fine 2018, l'Assemblea legislativa con Deliberazione n. 288 del 13 dicembre 2018, "Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) 2019/2021" nell'ambito degli indirizzi e degli obiettivi della programmazione regionale dell'Area sanità e sociale, prevedeva: *"Dovrà essere costituito nel corso dell'anno 2019, un unico centro di formazione funzionale alle esigenze formative di tutte le Aziende Sanitarie regionali. Tale unificazione consentirà peraltro anche una più agevole possibilità di interfaccia con il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica (Consorzio SUAP), che ha un ruolo rilevante nell'ambito dell'attività formativa ai sensi della LR n.24/2008".*

Con la Deliberazione istitutiva del CUF, Regione Umbria ha avviato un processo di riorganizzazione dell'attività formativa, accentrando le attività didattiche comuni in un unico centro di formazione regionale che, pur permettendo ad ogni Azienda di attuare una propria limitata pianificazione didattica a supporto della specificità dei servizi offerti, permette di uniformare a livello regionale i contenuti della formazione a supporto delle strategie e delle politiche regionali e a favore di una razionalizzazione della spesa sanitaria.

Il Piano Sanitario regionale e la missione sei del PNRR richiedono, infatti, una nuova visione dei servizi per la salute basata sul modello *"One Health",* modificando in modo significativo l'assetto istituzionale, i modelli organizzativo-assistenziali del nostro Sistema Sanitario, richiedendo una profonda riqualificazione dell'offerta formativa in grado di sostenere innovazione e cambiamento.

In questa direzione muove, dunque, il *Centro Unico di formazione e valorizzazione delle risorse umane* inteso come leva strategica di un governo orientato a buone prassi basate su metodi di innovazione e obiettivi condivisi e, allo stesso tempo, presidio di un risparmio della spesa sanitaria.

La Direzione Salute e Welfare della Regione Umbria ha predisposto un documento, denominato "*Architettura del governo della formazione continua in Regione Umbria*" con cui stabilisce ruoli e funzioni delle strutture di gestione e controllo della formazione. Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è stata inserita nel Comitato gestionale/operativo.

Nel 2024 il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, unitamente a Regione Umbria e Università degli Studi di Perugia, ha aderito al progetto per l'istituzione del Polo formativo territoriale della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, ai sensi del D.P.C.M. del 21 giugno 2023. Le attività formative organizzate dai poli formativi territoriali sono finalizzate a promuovere una formazione di alto profilo per il personale degli enti territoriali ed, eventualmente, delle altre amministrazioni nazionali, come stabilito dal DPCM del 21 giugno 2023. Per ciascun polo formativo è individuato dalla SNA un Comitato di coordinamento composto da rappresentati della SNA stessa, del Dipartimento della funzione pubblica, della Regione e degli altri Soggetti promotori, cui spetta la rilevazione dei fabbisogni formativi e la proposta di programma annuale delle attività. Il 31 marzo 2025 l'inaugurazione del Polo formativo SNA dell'Umbria, con sede presso Villa Umbra, alla presenza di numerose autorità tra cui Paolo Zangrillo, Ministro per la Pubblica Amministrazione, e Stefania Proietti, Presidente della Regione Umbria.

3.1.2 MODELLO ORGANIZZATIVO

Al fine di consolidare il percorso di sviluppo appena descritto e perseguire obiettivi sempre più ambizioni, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica ha rivisto la propria macro-organizzazione verificando i fabbisogni e valutando le competenze necessarie a far fronte al crescente numero di attività.

La nuova organizzazione è stata adottata con atto dell'Amministratore unico DAD 362 del 12.12.2022 "Modifica macro-organizzazione del personale dal 01.01.2023"[4], di cui è stata data

[4] Art. 10 - (L'Amministratore: attribuzioni) "*L'Amministratore unico può apportare modifiche al Regolamento di finanza e contabilità, al Regolamento delle gare e dei contratti, al Regolamento sull'accesso e al Regolamento sulla privacy. L'Amministratore unico può altresì, in conformità agli indirizzi dell'Assemblea, apportare modifiche al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi nonché all'organigramma del Consorzio. Dà comunicazione delle modifiche apportate agli enti aderenti al consorzio entro cinque giorni dall'adozione del provvedimento.*"

comunicazione nell'Assemblea consortile del 12/12/2022, determinazione dell'Amministratore Unico n. 273 del 11 luglio 2023 e relativa appendice che ha definito ulteriormente le competenze delle figure apicali delle aree e dei settori. Le principali modifiche apportate sono:

- **Istituzione di una posizione dirigenziale**
- **Istituzione di quattro aree operative**

Posizione dirigenziale

È stata istituita una figura dirigenziale tra l'organo gestionale di vertice e gli uffici per razionalizzare le attività e la gestione amministrativa, con compiti di coordinamento generale, adozione provvedimenti a rilevanza esterna (determine), controllo di gestione, supervisione dei progetti di sviluppo, per rendere il sistema più performante anche dal punto di vista economico attraverso la programmazione ed il monitoraggio di azioni volte a incoraggiare l'innovazione, ridurre i costi attraverso economie di scala, ottimizzare i processi e migliorare la produttività.

La figura dirigenziale sovrintende le azioni di innovazione del programma formativo, di riposizionamento istituzionale e digitalizzazione, di razionalizzazione ed efficientamento della gestione amministrativa della Scuola, che sono i quattro assi portanti in cui la Scuola ha deciso di investire.

Istituzione di quattro aree organizzative

Rispetto alle due aree inizialmente previste (**Amministrazione** e **Formazione**) sono state create due ulteriori aree operative (**Comunicazione-trasformazione digitale** ed **Europa**), considerando la diversificazione delle attività.

- ***Area Comunicazione, Trasformazione digitale, Produzione multimediale, SUTV***

  L'Area di diretta referenza dell'Amministratore unico ha il compito di curare la produzione multimediale di contenuti informativi e la digitalizzazione della formazione.

  A fine 2024, considerando strategico il potenziamento della produzione di formazione a distanza sincrona, asincrona e blended e di prodotti multimediali, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica ha rivisto la sua organizzazione interna e creato un "team ponte" tra le aree formazione e trasformazione digitale per la produzione di formazione basata su strumenti multimediali.

Il progetto nel 2025 intende raggiungere i seguenti obiettivi:

- Realizzazione del catalogo della formazione a distanza della Scuola
- Revisione del sito web della Scuola per inserirvi il catalogo FAD
- Realizzazione di una Lms proprietaria per la pubblicazione della FAD
- Realizzazione di sviluppi per le interoperabilità tra i sistemi tecnologici della Scuola: Academy, sito internet e nuova Lms proprietaria
- Realizzazione del corso sulla redazione degli atti amministrativi da inserire nel catalogo.

- ***Europa***

La creazione dell'area Europa rispetta quanto stabilito dall'articolo 20 della legge regionale del 27 dicembre 2018, n. 14 "Modificazioni ed integrazioni a leggi regionali e ulteriori disposizioni" come modificato con la legge regionale 8 marzo 2021 n. 3, articolo 15, che risulta così formulato: "La Giunta regionale, al fine di valorizzare e ottimizzare le attività dell'Associazione Servizio Europa (SEU), con riguardo alle conoscenze e competenze maturate dalla stessa, acquisita conforme decisione dell'organo associativo competente, definisce le modalità del supporto tecnico e operativo da parte del Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, per l'esercizio delle funzioni di informazione e progettazione nell'ambito dei programmi comunitari". In attuazione della successiva deliberazione della Giunta regionale n. 3 del 13/01/2021, il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica è subentrato nella funzione dell'Associazione Servizio Europa (SEU), organizzando attività formative in ambito europeo con l'ausilio del personale dipendente SEU.

Più recentemente, la Giunta regionale con deliberazione n. 437 del 16/05/2024 "Razionalizzazione e valorizzazione dell'Associazione SEU Servizio - Europa. Proposta di acquisizione di quota associativa da parte del Consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica. Atto di indirizzo" ha stabilito di condividere la proposta relativa all'ingresso del Consorzio nella compagine associativa dell'Associazione SEU – Servizio Europa, anche in rappresentanza della Regione Umbria in linea con quanto già svolto da Sviluppumbria Spa al fine di non disperdere il patrimonio di esperienze e competenze di alta professionalità dell'Associazione SEU – Servizio Europa, risorsa per l'intero territorio regionale ai fini dello sviluppo di approfondimenti ed attivazione di iniziative e progetti a valere sui Fondi europei sia diretti sia indiretti. Questo percorso, giunto a formale compimento il 19 dicembre 2024 con l'adesione della Scuola all'Associazione SEU, permetterà al Consorzio "Scuola Umbra di

Amministrazione Pubblica" di rafforzare la sua centralità assolvendo al compito di sostenere una più estesa e qualificata apertura del "Sistema Umbria" in tutte le sue articolazioni istituzionali, economiche e sociali verso una concreta dimensione europea ed internazionale.

Le attuali quattro aree organizzative, pertanto, sono:

1) Area Amministrazione

L'area Amministrazione svolge le seguenti attività:

- Amministrazione generale, bilancio, contabilità, patrimonio, gare e appalti, IT
- Gestione amministrativa delle risorse umane
- Innovazione amministrativa, formazione e comunicazione interna e sviluppo delle competenze
- Affari generali
- Qualità e tutela dati
- Movimenti contabili economato
- Gestione risorse strumentali, digitali, sicurezza e logistica
- Gestione dei rapporti con enti pubblici e soggetti privati nell'ambito delle relazioni istituzionali

2) Area Formazione

L'area Formazione progetta, sviluppa ed eroga, anche su commessa, corsi di formazione nei seguenti settori:

- Sanità
- Sociale
- MMG
- Amministrativo contabile per Regione, Enti Locali e altre pubbliche amministrazioni regionali e nazionali
- Sviluppo prodotti e-learning per FAD sincrona e asincrona

3) Comunicazione istituzionale, Trasformazione digitale, Produzione multimediale, SUTV

L'Area Comunicazione, Trasformazione digitale, svolge le seguenti attività:

- Gestione dei rapporti con enti pubblici e soggetti privati nell'ambito delle relazioni istituzionali
- Gestione sito web
- Comunicazione e promozione attività
- Realizzazione di prodotti digitali (video, grafica)
- Gestione canali social
- Gestione SUTV

4) Area Europa

L'area Europa comprende le seguenti attività:

- Svolgimento dei corsi di formazione in attuazione di programmi comunitari e PNRR
- Partecipazione a bandi europei
- Informazione, promozione ed assistenza agli Enti nell'ambito della progettazione europea

3.1.3 LIVELLI DI RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA

L'organizzazione in vigore dall'1/1/2023 prevede i seguenti livelli di responsabilità:

Livelli di responsabilità organizzativa	**N**	**Descrizione**
Amministratore unico	1	Art. 10 Statuto (L'Amministratore: attribuzioni) - ha la rappresentanza legale del Consorzio ed assicura l'attuazione degli indirizzi stabiliti dall'Assemblea. Cura i rapporti istituzionali del Consorzio con le autorità locali, regionali e statali. - nei limiti degli indirizzi stabiliti dall'Assemblea, esercita, secondo le norme del presente Statuto, tutte le facoltà e i poteri per l'attuazione e il raggiungimento degli obiettivi del Consorzio. - sulla base delle direttive ed indirizzi dell'Assemblea, determina i programmi consortili, esercita la vigilanza sulla gestione e ne verifica i risultati, e adotta tutte le proposte per la successiva approvazione dell'Assemblea.

		- ha la responsabilità operativa e gestionale del Consorzio. Opera al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi programmatici stabiliti dall'Assemblea, sviluppando l'organizzazione interna del Consorzio idonea alla migliore utilizzazione delle risorse economiche ed umane. A tal fine, sottopone all'approvazione dell'Assemblea il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. - sovrintende al buon funzionamento del Consorzio, adottando, nell'ambito delle proprie competenze, tutti i provvedimenti necessari per migliorare l'efficienza, la produttività, l'economicità, l'efficacia e la qualità dei servizi consortili, vigila sull'esecuzione delle deliberazioni dell'Assemblea.
Dirigente	1	- garantisce il coordinamento generale. - adotta provvedimenti a rilevanza esterna (determine) su delega dell'Amministratore. - garantisce il controllo di gestione, supervisiona i progetti di sviluppo, per rendere il sistema più performante anche dal punto di vista economico attraverso la programmazione ed il monitoraggio di azioni volte ad incoraggiare l'innovazione, a ridurre i costi attraverso economie di scala, ad ottimizzare i processi e a migliorare la produttività di tutti. - sovrintende le azioni di innovazione del programma formativo, riposizionamento istituzionale e digitalizzazione, razionalizzazione ed efficientamento della gestione amministrativa della Scuola. - assicura l'esercizio degli affari generali.
Elevate qualificazioni (ex Posizioni organizzative) Posizione di responsabilità di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa	3	- assicura la gestione con responsabilità amministrative e di risultato, a diversi livelli, in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate, inclusa la responsabilità di unità organizzative; responsabilità amministrative derivanti dalle funzioni organizzate affidate e/o conseguenti ad espressa delega di funzioni da parte del dirigente, implicante anche la firma del provvedimento finale, in conformità agli ordinamenti delle amministrazioni; - possiede conoscenze altamente specialistiche, capacità di lavoro in autonomia accompagnata da un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale atta a consentire lo svolgimento di attività di conduzione, coordinamento e gestione di funzioni organizzativamente articolate di significativa importanza e responsabilità e/o di funzioni ad elevato contenuto professionale e specialistico,

		implicanti anche attività progettuali, di programmazione, di ricerca e sviluppo.

Specifiche responsabilità ai sensi dell'art. 84 comma 1 del CCNL 16 novembre 2022 – anno 2025

INCARICO
• Responsabilità del coordinamento organizzativo di altro personale, nell'ambito dei corsi triennali di formazione specifica in medicina generale.
• Responsabilità della gestione del ciclo passivo e attivo di fatturazione, economato e responsabilità derivanti dall'esercizio di compiti legati ai processi digitalizzazione quali la tenuta dell'archivio anagrafico dei fornitori
• Responsabilità derivanti dall'esercizio di funzioni legate ai processi di attribuzione dei crediti formativi in ambito sanitario (ECM)
• Responsabilità derivanti dal coordinamento della formazione manageriale erogata da Scuola Umbra, tra cui la formazione manageriale per direttore generale, direttore amministrativo, direttore sanitario delle aziende sanitarie locali, dirigenti strutture complesse delle Aziende ospedaliere e degli altri enti del SSN, ai sensi dell'art. 1, comma 4, lettera c), del D.lgs. n. 171/2016, dell'art. 7 del D.P.R. n. 484/1997 e dell'art. 3 bis, comma 9 del D.Lgs. n. 502/1992
• Responsabilità per la elaborazione dei documenti programmatici, tra cui Piao, relazione sostenibilità, bilancio sociale; gestione digitalizzazione e documentazione Sistema Gestione Qualità; gestione protocollo; progettazione e implementazione Programma WHP
• Responsabilità progettazione ed erogazione corsi a catalogo, corsi accreditati per formazione OIV e per ordini professionali. Convenzionamento enti

3.2 Organizzazione del Lavoro Agile

Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica adotta il lavoro agile come parte integrante della propria organizzazione, fondata su una cultura orientata ai risultati e alla crescita professionale di responsabili e dipendenti.

Il POLA, Piano Organizzativo del Lavoro Agile, rappresenta un modello di organizzazione del lavoro basato sulla maggiore autonomia del lavoratore. Modello che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della professione. Non solo, rappresenta anche una leva per la realizzazione della PA Digitale.
Il lavoro agile supera la tradizionale logica del controllo sulla prestazione a favore di una relazione fiduciaria tra l'amministrazione e il lavoratore, basata sul principio guida "FAR BUT CLOSE", ovvero "lontano ma vicino". Favorisce la collaborazione tra l'amministrazione e i lavoratori, a prescindere da luogo e tempo impiegato, al fine di creare valore pubblico e raggiungere gli obiettivi fissati dall'amministrazione.

Tale principio si basa sui seguenti fattori: flessibilità dei modelli organizzativi; autonomia nell'organizzazione del lavoro; responsabilizzazione e benessere del lavoratore; utilità per l'amministrazione; utilizzo delle tecnologie digitali; cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti; programmazione, coordinamento, monitoraggio, adozione di azioni correttive; equilibrio in una logica win-win. L'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "Work-life balance". Tra questi fattori, rivestono un ruolo strategico la cultura organizzativa e le tecnologie digitali in una logica di "change management", ovvero di gestione del cambiamento organizzativo per valorizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie.

I requisiti del lavoro agile, pertanto, sono: delocalizzazione, almeno in parte, delle attività assegnate al lavoratore, senza che sia necessaria la costante presenza fisica nella sede di lavoro; utilizzo delle strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro; autonomia operativa del dipendente; monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti.

L'esperienza maturata durante l'emergenza da coronavirus ha guidato l'Amministrazione della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica verso la mappatura e reingegnerizzazione dei processi di lavoro, funzionale e compatibile con il lavoro agile.
Già a decorrere dal 5 marzo 2020, infatti, l'Amministrazione ha disposto l'adozione di tutti i provvedimenti necessari per favorire la modalità di lavoro agile ai sensi degli articoli 18 - 23 della legge 22.5.2017 n. 81 per la durata dello stato di emergenza, anche in assenza degli accordi individuali previsti. Il lavoro agile è stato autorizzato alla totalità del personale in servizio, monitorando l'andamento del lavoro svolto ed organizzando un'adeguata turnazione dei collaboratori presenti in sede per garantire il rispetto delle misure di distanziamento.

Per tutto il personale è stata abilitata la deviazione di chiamata agli uffici su telefoni di servizio o privati tramite l'applicativo "Sangoma Talk" gestito dal fornitore del servizio. La completa digitalizzazione (virtualizzazione) dei processi insieme all'utilizzo di soluzioni applicative web (UrbiSmart) e dispositivi abilitanti il lavoro agile ha consentito ai dipendenti della Scuola di continuare il lavoro in forma agile. Tali interventi, del resto, si sono inseriti in un percorso già tracciato nel 2018 quando era stata configurata una connessione VPN al server di Villa Umbra che ancora oggi permette il collegamento al file system per utilizzare documenti di lavoro oppure gli atti formati prima dell'introduzione di UrbiSmart. Con l'applicazione Timesoft è stata, inoltre, introdotta la possibilità di "timbrare" anche da remoto.

Per valutare il grado di adattamento dei servizi al nuovo assetto organizzativo legato al lavoro agile, e quindi la possibilità di svolgere efficacemente la prestazione lavorativa in smart working senza pregiudizio per l'efficacia dell'azione amministrativa e l'erogazione dei servizi, è stata elaborata una scheda di rilevazione volta a determinare in che misura il singolo servizio è "convertibile" al nuovo paradigma lavorativo. **Si allega al presente Piano la suddetta scheda di rilevazione (allegato 4).** Sono stati, inoltre, adottati i seguenti indicatori di salute organizzativa.

INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA (da Linee Guida sul POLA)

Indicatore	Descrizione
Assenza/Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Presente
Assenza/Presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile	Presente
Assenza/Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	Presente

L'attivazione dello smart working richiede di aumentare l'attenzione al tema della sicurezza informatica, finalizzata alla protezione non solo dell'infrastruttura dell'Ente, ma anche di pc, smartphone e tablet in dotazione ai dipendenti. A seguire gli indicatori di salute digitale adottati

INDICATORI DI SALUTE DIGITALE (da Linee Guida sul POLA)

Indicatore	Descrizione
N. PC a disposizione per lavoro agile	15
% di lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)	100%
Assenza/Presenza di un sistema di accesso da remoto basato su VPN proprietaria e con dati criptati	Presente
Assenza/Presenza di una intranet	Presente
Assenza/Presenza di sistemi di collaborazione (es. documenti in cloud)	Presente
% di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti	100%
% di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche dati presenti	100%
% di utilizzo firma digitale tra i lavoratori con poteri di firma	100%
% di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili	100%
% di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili	80%

In continuità con questa positiva esperienza, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica redige il POLA secondo il template semplificato per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti,

predisposto dalla Dipartimento della Funzione Pubblica dopo l'approvazione, con decreto del 9 dicembre 2020, delle Linee guida.

Parte 1 POLA – Livello di attuazione e di sviluppo

Dipendenti coinvolti nel lavoro agile nel 2024		
Ruolo	**N. dipendenti**	**Dipendenti coinvolti nel lavoro agile nel 2024**
Personale	15 (nel 2024 sottoscritti 4 accordi)	27%
Elevate qualificazioni	1	0%
Dirigente	1	0%

Strumenti per il lavoro agile e formazione attivati nel 2024			
Ruolo	**Pc portatili forniti da Suap**	**Cloud, VPN,**	**Formazione su applicativi**
Personale	8	100%	Formazione su piattaforma Syllabus

Parte 2 POLA – Modalità attuative

A seguire sono sintetizzate le scelte organizzative su cui si consoliderà la strategia della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica nel triennio 2025-2027, in continuità con il PIAO 2024-2026.

MISURE ORGANIZZATIVE 2025-2027

- Implementazione nuovo gestionale per la formazione asincrona
- Trasferimento e riorganizzazione in cloud di tutti i documenti di lavoro
- Passaggio da un sistema di rendicontazione delle attività svolte ad un modello di pianificazione e verifica delle attività svolte (cose da fare, cose fatte) e degli obiettivi raggiunti
- Adozione accordi in materia di lavoro agile con tutto il personale dipendente
- Revisione del sistema di performance
- Analisi semestrali sul benessere organizzativo
- Digitalizzazione procedure e specifiche sistema qualità
- Creazione attraverso l'aula multimediale di tutorial interni per l'uso corretto degli applicativi e per migliorare la sicurezza informatica

REQUISITI TECNOLOGICI 2025-2027

- Miglioramento connessione internet
- Back up remoto e cloud del file system
- Misure di business continuity

FORMAZIONE 2025-2027

- Mappatura delle competenze e rilevazione dei fabbisogni formativi
- Programmazione della formazione del personale
- Formazione estesa a tutto il personale sui temi della sicurezza anche digitale
- Formazione estesa a tutto il personale sul tema dell'organizzazione per obiettivi
- Formazione specifica a ogni unità di personale su ambiti correlati al profilo di riferimento

Parte 3 POLA - Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Per implementare il POLA è necessario che tutto il personale sia coinvolto attivamente nel progetto. Si possono, tuttavia, identificare alcuni soggetti di riferimento nell'ambito dell'organizzazione cui sono affidate responsabilità e compiti specifici.

Soggetti del lavoro agile

- Amministratore Unico
  Assume un ruolo fondamentale di impulso, proposta e di confronto con Dirigente e P.O. al fine di definire la strategia e di decidere la gradualità degli interventi organizzativi per lo sviluppo del lavoro agile;
- Dirigente e P.O.
  Hanno un ruolo chiave nel consolidare il cambiamento di approccio all'organizzazione del lavoro sulla base delle direttive impartire dall'Amministratore Unico. Hanno il compito di coordinare le attività in presenza e in modalità agile, garantendo l'equilibrio dei carichi di lavoro, monitorando progetti e scadenze;
- Organizzazioni sindacali e RSU
  Sono interlocutori di riferimento rispetto agli aggiornamenti del POLA e, con le modalità previste dalla contrattazione collettiva, coinvolte nelle materie direttamente attinenti;
- Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)
  È la figura che si occupa operativamente della trasformazione digitale. Il suo compito è di indicare gli strumenti digitali per implementare gli obiettivi di performance, coordinando lo sviluppo del sistema informativo e assicurando che siano resi disponibili gli strumenti informatici per lo svolgimento del lavoro agile.

Processi e strumenti del lavoro agile

Tra gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica individua:

- Verifica periodica delle attività svolte in modalità agile per valutare i risultati ottenuti, accompagnati dall'indagine sul benessere organizzativo
- Formazione dipendenti
- Implementazione di strumenti valutativi on line utilizzabili dall'utenza sui servizi offerti da Suap
- Stipula degli accordi individuali sul lavoro agile secondo lo schema definito in attuazione del nuovo CCNL

Parte 4 POLA – Programma di sviluppo del lavoro agile

In questa sezione del POLA, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2.

Con riferimento al programma di sviluppo del lavoro agile, sono confermati anche per il triennio 2025 - 2027 gli obiettivi, gli indicatori e le modalità di valutazione previsti dal PIAO 2024 - 2026. I target raggiunti sono descritti nell'Allegato n. 4 Obiettivi Lavoro Agile al presente PIAO SUAP 2025-2027.

3.3 Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2025 2027

L'art. 4, comma 1, lettera c), del Decreto del Ministro per la pubblica Amministrazione 30 giugno 2022, di definizione dello schema tipo di PIAO, stabilisce che nella presente sottosezione di programmazione, ciascuna amministrazione indica:

a) la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale;

b) la capacità assunzionale dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa;

c) 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;

d) le strategie di copertura del fabbisogno, ove individuate;

e) le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;

f) le situazioni di soprannumero o le eccedenze di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

3.3.1 Consistenza di personale al 31 dicembre 2024

Al 31 dicembre 2024 la consistenza in termini quantitativi del personale dipendente in servizio, suddiviso in relazione ai profili professionali presenti, era la seguente:

Ex Categoria	Personale in servizio	Profilo professionale (CCNL)	Profilo professionale	Tipo di rapporto
Dirigente	1	Dirigente Affari generali	Dirigente	Tempo determinato Tempo pieno
D	3	Area funzionari e EQ	Istruttore direttivo amministrativo	Tempo indeterminato Tempo pieno
C – C4	1	Area istruttori	Istruttore amministrativo	Tempo indeterminato Tempo pieno
C - C1	15	Area istruttori	Istruttore amministrativo	Tempo indeterminato Tempo pieno
B – B8	1	Area collaboratori	Collaboratore professionale amministrativo	Tempo indeterminato Tempo pieno
Totale	**21**			

Rispetto al personale dipendente giuridicamente dalla Scuola si precisa che:

- ***Due dipendenti cat. C** a tempo pieno svolgono la propria attività presso la Corte di Appello di Perugia in quanto assegnati alla realizzazione progetto denominato "Piano di rientro" emanato dal Presidente della Corte d'Appello di Perugia, oggetto del protocollo di collaborazione istituzionale tra*

la Corte di Appello di Perugia e la Regione Umbria, come da DGR Regione Umbria n. 803 del 11/07/2016 e successivi

- ***Due dipendenti cat. C** a tempo pieno svolgono sono in comando presso la Regione Umbria dal 15/3/2024 con scadenza del comando fissata al 31/12/2025.*

Si evidenzia che dal 2023, l'Amministratore unico non è più dirigente/dipendente del Consorzio a seguito della modifica statutaria (delibera n. 116 del 12 dicembre 2022). Il contratto vigente è quello privatistico di amministratore.

Per far fronte alle ulteriori attività affidate dagli enti, sono stati sottoscritti contratti di lavoro autonomo occasionale o altre forme consentite dalla normativa, che trovano copertura nei progetti finanziati dagli enti per la realizzazione delle attività.

TIPO DI CONTRATTO	**N. UNITÀ**	**SCADENZA**
Contratti di lavoro autonomo non etero organizzato ex art. 2222 e s.s. c.c.	10	30/06//2025

Come noto dal 1° luglio 2019, le PP.AA. non possono stipulare rapporti di collaborazione coordinata e continuativa (modifica artt. 6 e 7 d.lgs. 165/2001). Sono contratti di lavoro autonomo senza etero organizzazione del committente per le esigenze della Scuola ai sensi degli artt. 2222 e ss. del Codice civile e dell'art. 409 Codice di procedura civile, così come modificato dalla L. dall'art. dall'art. 15, comma 1, lett. a), L. 22 maggio 2017, n. 81.

Oltre al personale dipendente e non dipendente, Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica si avvale dell'opera di tre unità di personale SEU, secondo quanto regolamentato da convenzione in scadenza il 31/12/2024. Il Consorzio Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica utilizza il personale dipendente SEU per lo sviluppo e gestione di attività formative sulle tematiche europee e sui diversi settori di attuale competenza della Scuola. Con la deliberazione della Giunta regionale n. 3 del 13/01/2021, ha determinato di realizzare l'aggregazione e l'integrazione delle funzioni delle attività dell'Associazione Servizio Europa (SEU) nell'ambito del consorzio "Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica".

3.3.2 Programmazione strategica delle risorse umane

Con la modifica statutaria approvata in data 12/12/2022, l'Amministratore unico non risulta più inserito tra i lavoratori dipendenti in quanto organo del Consorzio senza vincolo di subordinazione. Pertanto, il costo della retribuzione dell'Amministratore unico non viene più conteggiato nel costo del personale.

Tali risorse sono utilizzabili per le politiche del personale per il periodo di programmazione., considerando la nuova macro-organizzazione, definita per il conseguimento obiettivi pubblici definiti nella sezione 1, raggiungibili tramite i seguenti processi di valorizzazione delle risorse interne:

Programmazione strategica delle risorse umane

Anno 2025	**Anno 2026**	**Anno 2027**
Progressione economica **Area delle elevate qualificazioni** Avviso interno per una unità dell'area funzionale		

Pensionamenti

Nell'arco di programmazione considerato non sono previste cessazioni per pensionamento.

Costo del personale 2025 - 2027

	Previsione 2025											8,50%	0,38%	23,80%	2,88%	unitario	unitario	unitario	
unità	Categoria	Stipendio tabellare Mensile	Ind.Comparto	Vacanza Contrattuale	Ass.Per. Pens.Riass	FONDO INTEGRATIVO	Stpendio Mensile lordo	Produttività	Tredicesima	Stipendio annuo lordo 12 mesilità	IRAP	FONDO P/C	Contr. Pens. (23,80%) CPDEL	TFR (INADEL)	STIPENDIO LORDO (CAP 100) 13 mens.	Indennità varie - lordo dip (CAP 400)	COSTO ENTE	COSTO ENTE 13 MENS
1	DIRIGENTE	3.616,60 €		139,22 €		978,67	4.734,49 €	4.979,57 €	4.734,49 €	56.813,88 €	402,43 €	17,99 €	1.126,81 €	136,35 €	48.825,66 €	17.457,20 €	88.414,54 €	88.414,54 €
1	D6	1.934,36 €	51,90 €	118,29 €			2.104,55 €	2.000,00 €	2.052,65 €	25.254,64 €	178,89 €	8,00 €	500,88 €	59,12 €	27.307,30 €	2.104,55 €	39.068,70 €	39.068,70 €
1	D3	1.934,36 €	51,90 €	104,50 €	124,42	1384,62	3.599,80 €	4.000,00 €	3.423,48 €	43.197,64 €	305,98 €	13,68 €	856,75 €	98,60 €	28.745,49 €	21.599,86 €	67.372,60 €	67.372,60 €
1	D1	1.934,36 €	51,90 €	93,80 €		250,00	2.330,06 €	2.000,00 €	2.028,16 €	27.960,76 €	198,06 €	8,85 €	554,56 €	65,61 €	26.988,93 €	2.000,00 €	43.042,81 €	43.042,81 €
1	C4 primo diff	1.782,74 €	45,80 €	94,29 €	36,78	229,17	2.188,78 €	2.000,00 €	1.877,03 €	26.265,33 €	186,05 €	8,32 €	520,93 €	60,66 €	25.429,10 €	4.750,04 €	40.541,47 €	40.541,47 €
1	C1 primo diff	1.782,74 €	45,80 €	88,67 €		187,5	2.104,71 €	2.000,00 €	1.871,41 €	25.256,49 €	178,90 €	8,00 €	500,92 €	59,30 €	24.877,90 €	4.250,00 €	39.073,69 €	39.073,69 €
1	C1 primo diff	1.782,74 €	45,80 €	88,67 €			1.917,21 €	2.000,00 €	1.871,41 €	23.006,49 €	162,96 €	7,29 €	456,30 €	53,90 €	24.877,90 €	2.000,00 €	35.769,42 €	35.769,42 €
1	C1 primo diff	1.782,74 €	45,80 €	88,67 €			1.917,21 €	2.000,00 €	1.871,41 €	23.006,49 €	162,96 €	7,29 €	456,30 €	53,90 €	24.877,90 €	2.000,00 €	35.769,42 €	35.769,42 €
11	C1	1.782,74 €	45,80 €	86,44 €			1.914,98 €	2.000,00 €	1.869,18 €	22.979,73 €	162,77 €	7,28 €	455,76 €	53,83 €	24.848,91 €	2.000,00 €	35.730,12 €	393.031,28 €
1	C1	1.782,74 €	45,80 €	86,44 €			1.914,98 €	2.000,00 €	1.869,18 €	22.979,73 €	162,77 €	7,28 €	455,76 €	53,83 €	24.848,91 €	2.000,00 €	35.730,12 €	35.730,12 €
1	B8	1.586,21 €	39,31 €	87,47 €	21,11	250,00	1.984,10 €	2.000,00 €	1.673,68 €	23.809,23 €	168,65 €	7,54 €	472,22 €	55,40 €	22.504,02 €	5.000,00 €	36.942,81 €	36.942,81 €
21																		854.756,85 €

Forme di lavoro flessibili

Per far fronte alle ulteriori attività affidate dagli enti, potranno essere sottoscritti contratti di lavoro autonomo occasionale o altre forme consentite dalla normativa, che trovano copertura nei progetti finanziati dagli enti per la realizzazione delle attività. Sono contratti di lavoro autonomo senza etero organizzazione del committente per le esigenze della Scuola ai sensi degli artt. 2222 e ss. del Codice civile e dell'art. 409 Codice di procedura civile, così come modificato dalla L. dall'art. dall'art. 15, comma 1, lett. a), L. 22 maggio 2017, n. 81

Personale SEU in convenzione

Sono 3 le unità di personale SEU che svolgono la loro attività presso la Scuola. La convenzione che regola l'utilizzo del personale SEU, in scadenza il 31/12/2024 è stata prorogata al 31/12/2035.

3.3.3 Programmazione della formazione del personale al fine dell'aggiornamento e/o riqualificazione professionale

Il Piano strategico per lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione prende in considerazione sia gli ambiti "tradizionali", giuridici ed economici, sia lo sviluppo di competenze manageriali e organizzative fondamentali per il PNRR. Gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi significa investire sulla conoscenza, sulle competenze e quindi sulla formazione individuale permanente.

La Direttiva "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione a gennaio 2025, 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

In termini più generali, sottolinea la suddetta Direttiva, la disciplina del PIAO stabilisce che gli obiettivi formativi annuali e pluriennali devono essere "finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali".

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 principali aree di competenza, comuni a tutte le amministrazioni (vedi immagine a seguire):
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 princìpi che contraddistinguono il sistema culturale di pubbliche amministrazioni moderne improntate all'inclusione, all'etica, all'integrità, alla sicurezza e alla trasparenza.

Le aree di competenze trasversali del personale pubblico nella strategia del PNRR

Le amministrazioni sono chiamate ad attivare e adottare processi di cambiamento che riguardano o che combinano la dimensione digitale, ecologica ed amministrativa e che richiedono l'attivazione di competenze di leadership e delle cosiddette soft skills, nonché l'adozione di principi e valori comuni al lavoro pubblico.

Il Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021, mette, pertanto, in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione del fabbisogno di personale nel ciclo di gestione della performance, disegnando una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane.

Conseguentemente, il Programma triennale della formazione e il Piano annuale operativo che Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica intende attuare per il 2025 sono inseriti in questa sezione del Piano.
Per il Piano annuale si rinvia all'Allegato n. 5 Obiettivi Programma triennale della formazione al presente PIAO SUAP 2025-2027.

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Il monitoraggio del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ai sensi dell'art. 6, comma 3, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113, nonché la verifica delle disposizioni di cui all'art. 5 del Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, concernente la definizione del contenuto del PIAO, sono effettuati secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, per quanto attiene alle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance"; secondo le modalità definite dall'ANAC, relativamente alla sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza".

In base alla struttura organizzativa della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, la vigente valutazione della performance, organizzativa ed individuale, parte dall'Amministratore Unico ed ha come destinatario l'Assemblea dei Soci. L'Amministratore Unico della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica, in collaborazione con il Dirigente e i Responsabili delle quattro aree organizzative, presidia i processi monitorando il raggiungimento degli obiettivi strategici da parte delle singole aree organizzative. "A cascata" poi la valutazione si estende ai dipendenti titolari di posizioni organizzative e agli altri dipendenti.

Il Nucleo di valutazione, in composizione monocratica, è l'organismo deputato dal Consorzio formativo umbro alla valutazione della performance organizzativa ed individuale nell'ambito del sistema dei controlli interni. La Scuola, inoltre, utilizza lo strumento della customer satisfiction in un'ottica di miglioramento dei servizi.

L'attività di monitoraggio consiste nel verificare il perseguimento degli obiettivi strategici e l'osservanza delle misure di prevenzione del rischio individuate nell'ambito della programmazione di prevenzione della corruzione da parte delle unità organizzative in cui si articola il Consorzio.
Come specificato precedentemente, la performance della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica si articola in due livelli, individuati in base al mandato istituzionale secondo un modello a cascata di definizione degli obiettivi:

- performance organizzativa, intesa come raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati;
- performance individuale, intesa come raggiungimento degli obiettivi assegnati, sia in termini di risultati ottenuti che di comportamenti tenuti.

Sono, pertanto, oggetto di monitoraggio obiettivi, misure e interventi descritti nelle sezioni due e tre del presente Piano.

4.1 Monitoraggio sottosezioni: Valore pubblico, Performance, Rischi corruttivi e Trasparenza

La programmazione delle attività della Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica a partire dalla pianificazione strategica, che è stata illustrata nelle precedenti sezioni, si completa con il processo di monitoraggio dei risultati raggiunti con cadenza annuale.

L'esito di tali monitoraggi è necessario per l'eventuale revisione delle attività programmate, al fine di mantenere l'azione amministrativa quanto più è possibile allineata con gli obiettivi strategici, in un'ottica di miglioramento continuo.
Le tabelle seguenti sintetizzano le principali attività di monitoraggio svolte dal Consorzio formativo umbro.

PIAO	**Obiettivo performance organizzativa**	**Metodo di rilevazione**	**Periodo rilevazione**	**Responsabile monitoraggio**	**Validazione monitoraggio**	**Obiettivo anticorruzione**
Sezione 2	Migliorare risultato di gestione	Indicatori DGR 182/2025	anno	Amministratore Unico	Regione	Aumentare efficienza e trasparenza amministrativa
Sezione 2	Contenere spese funzionamento	Indicatori DGR 182/2025	anno	Amministratore Unico	Regione	Aumentare efficienza e trasparenza amministrativa
Sezione 2	Implementazione trasparenza amministrativa	Estrazione dati rilevati e report dei responsabili	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare processi – ridurre i rischi

Sezione 2	Tutela protezione dei dati e Cyber Security	Comparazione numero di giornate formative rivolte al personale su anno precedente	anno	Amministratore Unico	NdV	Ridurre i rischi
Sezione 2	Implementazione comunicazione istituzionale	Comparazione n. comunicati e video informativi su anno precedente	anno	Amministratore Unico	NdV	Favorire accesso a informazione e trasparenza amministrativa
Sezione 2	Implementazione promozione corsi	Comparazione n. iscritti su anno precedente tramite estrazione dati iscrizione da gestionale Akademy	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare la promozione dell'offerta didattica
Sezione 2	Aggiornamento sito web e canali social	Indagini di soddisfazione degli utenti per l'attività di promozione e comunicazione tramite sito web inteso come hub ai servizi erogati dalla Scuola	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare l'erogazione dei servizi
Sezione 2	Implementazione didattica a distanza	Comparazione n. corsi prodotti in aula multimediale su anno precedente	anno	Amministratore Unico	NdV	Ridurre i costi a organizzazione e stakeholders e favorire misure di sviluppo sostenibile
Sezione 2	Semplificazione procedure di gestione dei corsi	Estrazione dati rilevati e report dei responsabili	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare i processi interni

PIAO	Obiettivo performance individuale P.O.	Metodo di rilevazione	Periodo rilevazione	Responsabile monitoraggio	Validazione monitoraggio	Misura anticorruzione
Sezione 3	Rendicontazione delle verifiche sugli affidamenti con importo superiore a cinque mila euro	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare processi – ridurre i rischi
Sezione 3	Rendicontazione formazione interna e valorizzazione del personale	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare processi – ridurre i rischi
Sezione 3	Aggiornamento sezioni sito e amministrazione trasparenze	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Favorire accesso ai dati e trasparenza amministrativa
Sezione 3	Aumento numero iscritti ai corsi	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare l'informazione sull'offerta didattica
Sezione 3	Interventi miglioramento esperienza navigazione sito web	Rilevazione esterna sui servizi erogati	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare l'informazione sui servizi
Sezione 3	Rendicontazione numero corsi prodotti in aula multimediale	Estrazione dati e comparazione annuale	anno	Amministratore Unico	NdV	Ridurre i costi
Sezione 3	Aggiornamento procedure corsi e regolamento	Rilevazione interna e report dei responsabili	anno	Amministratore Unico	NdV	Migliorare i processi interni