

# **PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2021/2023**

Approvato con Delibera di Giunta Comunale

n. ---- del ----

## INDICE

<b>Introduzione</b>	pag. 3
<b>Parte prima - Definizione e risorse</b>	pag. 5
1.1 I principi e le finalità	pag. 6
1.2 I referenti	pag. 8
1.3 I destinatari	pag. 9
1.4 I docenti	pag. 11
1.5 Le risorse finanziarie	pag. 12
1.6 I riferimenti normativi	pag. 12
<b>Parte seconda - Ciclo della formazione</b>	pag. 14
2.1 Le fasi	pag. 15
2.1.1 La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni	pag. 16
2.1.2 La progettazione e le metodologie di supporto	pag. 16
2.1.3 L'erogazione e la gestione	pag. 17
2.1.4 Il monitoraggio e la valutazione	pag. 18
<b>Parte terza - Articolazione del Piano</b>	pag. 21
3.1 Schema sintetico del piano triennale 2021/2023	pag. 22
3.2 Le aree tematiche	pag. 23
3.2.1 Area giuridico amministrativa	pag. 24
3.2.2 Area economico finanziaria	pag. 25
3.2.3 Area informatica e linguistica	pag. 26
3.2.4 Area socio organizzativa	pag. 27
3.2.5 Area obbligatoria	pag. 28
3.2.6 Area specialistica	pag. 29
<b>Conclusioni</b>	pag. 30

## Introduzione

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni, ivi compresi gli enti locali, sono tenute a programmare l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Soprattutto negli ultimi anni, il valore della formazione professionale ha assunto una rilevanza ancora più strategica, tenuto conto dell'esigenza di sopperire alla progressiva limitazione del *turn over* imposta dalla normativa vigente con personale sempre più preparato in ambiti trasversali, in grado di consentire flessibilità nella gestione dei servizi e di affrontare le nuove sfide a cui è chiamata la Pubblica Amministrazione.

La formazione, e quindi l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane è, al contempo, un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti, per stimolarne la motivazione ed uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi aziendali e quindi dei servizi ai cittadini.

La formazione, quindi, è un processo complesso, che assolve ad una duplice funzione: la valorizzazione del personale e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti.

In quest'ottica la formazione è anche, ed al contempo, diritto e dovere del dipendente.

Ciò implica, in primo luogo che l'amministrazione compia un investimento forte e continuo sui processi di formazione, assicurando a tutti i dipendenti percorsi formativi in linea con le loro esigenze professionali ed attivando percorsi di coinvolgimento attivo degli stessi nei processi di pianificazione, gestione e valutazione della formazione stessa; in secondo luogo, che ciascun dipendente realizzi la partecipazione a percorsi formativi mirati con la finalità di migliorare le proprie competenze professionali, anche attraverso l'individuazione di precisi compiti e responsabilità.

Il presente Piano della formazione illustra questo reciproco impegno tra amministrazione e dipendenti.

Il piano della formazione del personale è, dunque, il documento formale, di autorizzazione e programmatico, che individua gli obiettivi e definisce le iniziative formative utili a realizzarli.

Il Piano Triennale della Formazione deve essere "flessibile", costantemente monitorato ed aggiornato rispetto a nuove e prioritarie necessità sia professionali che organizzative, in coerenza con le evoluzioni del contesto e gli obiettivi dell'Amministrazione.

Oggi, è fortemente avvertita l'esigenza di approfondire temi riguardanti l'ordinamento finanziario e contabile, le principali novità a seguito dell'aggiornamento della linea guida ANAC n. 4, in materia di affidamenti sottosoglia, la programmazione biennale per l'acquisizione di forniture e servizi (decreto n. 14 del 16/01/2018) e di continuare il percorso formativo degli anni precedenti per favorire, l'aggiornamento tecnico, la prevenzione e lotta alla corruzione e il miglioramento del clima lavorativo, la comunicazione e la gestione del rapporto con i colleghi e con il pubblico, nella consapevolezza che l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa non può prescindere dai rapporti interpersonali e dal gioco di squadra.

Il documento si articola in 3 parti come segue:

- la *Parte Prima* indica, nel dettaglio, le analisi effettuate, la documentazione raccolta, le azioni, i contenuti e le modalità per l'attuazione del Piano formativo;
- la *Parte Seconda* rappresenta le fasi del processo formativo;
- la *Parte Terza* illustra il Piano di formazione vero e proprio, ai sensi del D.P.R. 16 aprile 2013, n. 70, art. 8, comma 2, con la programmazione degli interventi formativi per il triennio 2021/2023 ed, in particolare, per l'anno 2021.

L'adozione del Piano è di competenza della Giunta Comunale e sarà reso noto al personale con idonea diffusione interna e pubblicazione sul sito web istituzionale del Comune.

**Parte Prima**  
**DEFINIZIONE E RISORSE**

## 1.1 I principi e le finalità

Questo documento, come nel passato, prosegue la costruzione e lo sviluppo di un sistema della formazione, finalizzato a descrivere i valori che sono a monte della funzione formazione, gli obiettivi strategici, i servizi offerti dalla formazione, le modalità di erogazione, gli standard di qualità dell'offerta formativa che si intende garantire.

Il Comune di Pomarance, in materia di formazione, si ispira ai seguenti principi:

- valorizzazione del personale: la formazione quale strumento di sviluppo delle competenze del personale si pone come scopo ultimo la valorizzazione dei dipendenti intesi quale risorse strategica dell'Ente;
- continuità: la formazione deve essere intesa quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti;
- uguaglianza e pari opportunità: la formazione viene progettata ed offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate;
- partecipazione: il processo di formazione deve prevedere momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti nelle diverse sue fasi: rilevazione dei fabbisogni formativi, feedback sui corsi (gradimento), raccolta di proposte di miglioramento, segnalazioni;
- condivisione: la programmazione dell'offerta formativa viene condivisa con i Responsabili;
- adeguatezza: i corsi di formazione devono essere progettati sulla base delle esigenze formative proprie rispetto alle professionalità dei dipendenti ed agli obiettivi dell'Ente, garantendo un corretto equilibrio tra la formazione trasversale e quella specialistica/di settore, tra l'aggiornamento e la formazione per lo sviluppo professionale;
- efficacia: la formazione deve essere costantemente monitorata e valutata anche con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento, di impatto sul lavoro, ecc.;
- efficienza: la formazione deve essere erogata anche sulla base di un'attenta valutazione e ponderazione tra qualità della formazione offerta e costo della stessa, e quindi occorre esaminare le differenti offerte formative anche in relazione a tale ottica.

Gli obiettivi di questo Piano tenderanno, quindi, a:

- superare le criticità rilevate nel passato;
- rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme, che per valorizzare le eccellenze;

- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo, per favorire la crescita culturale;
- ottimizzare la capacità di armonizzare la formazione e l'attività lavorativa;
- consolidare il sistema di valutazione degli interventi formativi, non soltanto riguardo alla soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti, ma soprattutto alla verifica dei risultati che si ottengono in merito alle attività svolte nell'ambito di lavoro.

Obiettivo ultimo e strategico del Comune di Pomarance, coerentemente con i principi valoriali precedentemente espressi, è quello di favorire lo sviluppo delle risorse umane anche in funzione dei cambiamenti organizzativi e culturali che nascono dalla spinta dei nuovi bisogni della comunità locale.

In sintesi si tratta di mettere in relazione la formazione sia con gli obiettivi organizzativi e innovativi dell'Amministrazione (mantenere e ampliare le competenze necessarie), sia con la crescita culturale di ciascuno (allargare le conoscenze necessarie), condizione indispensabile per lo sviluppo di una organizzazione.

## 1.2 I referenti

La scelta di questa Amministrazione Comunale è stata quella di creare una figura dedicata alla formazione ed al contempo di coniugare la formazione con i temi dell'organizzazione e della qualità.

Tale organizzazione di governo della formazione permette di sviluppare, inoltre, un sistema più strutturato e formalizzato, al fine di ottimizzare la formazione stessa.

Nel Comune di Pomarance l'unità organizzativa preposta alla formazione è il Direttore del Settore Affari Generali.

Nello specifico vengono svolte le seguenti attività e quant'altro connesso e consequenziale:

- supporto alla programmazione e alla gestione dei corsi di formazione;
- supporto ai Settori dell'Ente per la programmazione e gestione dei corsi specialistici;
- predisposizione del piano di formazione triennale e dei piani annuali;
- pianificazione, attivazione e gestione dei corsi di formazione destinati ai vari servizi;
- coordinamento, monitoraggio e valutazione dei processi formativi;
- gestione dei costi della formazione;
- raccogliere le candidature/adesioni ai corsi;
- garantire la corretta diffusione del Piano di Formazione nell'Ente.



### 1.3 I destinatari

Il Piano della formazione è rivolto ad un “pubblico interno”: i dipendenti del Comune di Pomarance che rappresentano i clienti del servizio formazione.

I soggetti destinatari della formazione possono essere identificati, riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, nella seguente categoria:

- personale appartenente alle aree funzionali.

La formazione è finalizzata alla trasmissione di conoscenze, all’aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base per lo svolgimento della propria attività lavorativa nell’unità produttiva di appartenenza, in funzione degli obiettivi operativi.

Particolare attenzione e cura andrà posta nell’attività formativa destinata agli operatori con funzioni di front-office, in quanto più direttamente coinvolti nella erogazione di servizi all’utenza esterna.

Oltre ad essere i destinatari del servizio, i dipendenti vengono coinvolti in un processo partecipativo che prevede i seguenti impegni:

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

- inviare, eventuale, richiesta di rilascio di parere tecnico per la partecipazione ad un corso esterno almeno 10 gg. lavorativi prima dell'avvio del corso stesso.

La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del Responsabile che dovrà assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza.

## 1.4 I docenti

L'Ente può avvalersi sia di docenti esterni sia di docenti interni all'Amministrazione. I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati principalmente nelle P.O. che mettono a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

Potrà essere svolta in casi specifici anche dal Segretario Generale coadiuvato dal Personale in P.O.

Al termine dei corsi di formazione, ai docenti interni, su richiesta, viene rilasciato un apposito attestato di docenza.

La formazione, di cui al presente Piano, sarà comunque, effettuata, di norma, al fine di consentire di acquisire le conoscenze necessarie, da docenti esterni, esperti in materia, appositamente selezionati o provenienti da una scuola di formazione di comprovata valenza scientifica rilevabile dal percorso nel tempo.

Tali soggetti attivano una relazione di collaborazione partecipativa con l'ufficio formazione per quanto concerne:

- la predisposizione dettagliata dei tempi, modalità e contenuti del singolo corso;
- il resoconto dell'attività formativa in itinere ed ex post.

## **1.5 Le risorse finanziarie**

L'art. n. 57, c. 2, del D.L. n. 124/2019 ha stabilito che dal 1° gennaio 2020 hanno smesso di essere applicate le norme di contenimento relative alla riduzione delle spese effettuate dagli Enti in materia di formazione.

L'Amministrazione, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, si impegna a favorire l'incremento dei finanziamenti interni necessari ad attuare una politica di sviluppo delle risorse umane, destinando apposite risorse finanziarie aggiuntive nei limiti consentiti dalle effettive capacità finanziarie dell'Ente.

In ogni caso le risorse finanziarie non possono essere inferiori a quelle già stanziare nell'ultimo esercizio finanziario.

Le risorse finanziarie destinate alla formazione hanno, secondo la disciplina contrattuale di livello nazionale, una destinazione vincolata e qualora non vengano utilizzate nell'esercizio finanziario di riferimento, sono vincolate al riutilizzo per finalità formative negli esercizi successivi.

Al fine di consentire economie di spesa è preferibile, laddove possibile, effettuare la formazione in house e far partecipare tutti i dipendenti.

In tale contesto che, come sopra riportato, da una parte impone il contenimento della spesa e dall'altro richiede una sempre maggiore attenzione all'aggiornamento del personale, ci si è mossi negli ultimi anni ed è programmata la formazione per il 2020/2022, secondo quanto indicato nei paragrafi che seguono e sulla base anche degli indirizzi di governo dell'amministrazione.

Risorse contabili per le finalità anzidette, l'amministrazione destina risorse adeguate nei limiti delle disponibilità di bilancio e nel rispetto di quanto previsto dalla legge e dai CCNL.

Il Comune di Pomarance, per l'anno 2021, destina alla formazione le seguenti somme: € 5.000,00 al capitolo 70 ed € 2.500,00 al capitolo 69 del Bilancio di Previsione 2021-2023 approvato con Delibera di Consiglio n. 86 del 30/12/2020.

## **1.6 I riferimenti normativi**

La predisposizione di questo Piano di formazione e la programmazione degli interventi per il triennio 2021/2023 hanno come fonti di riferimento:

- Il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, recante "norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- Il DPR 16 aprile 2013, n. 70 concernente il "Regolamento recante il riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione";
- La "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica attribuisce

particolare rilievo alla formazione di area informatica e individua, tra i fabbisogni formativi prioritari, l'esigenza di "favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere".

- l'art. 7 comma 4 del D. Lgs. 165/2001 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- l'art. 13 (Formazione informatica dei dipendenti pubblici) del D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale;
- l'art 1 della L. 190/2012 (cd Legge anticorruzione) secondo cui la formazione è altresì una delle misure di sicurezza da prevedere nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione quale mezzo per contrastare fenomeni distorsivi nell'esercizio delle funzioni pubbliche e l'illegalità in genere;
- Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni (Dir. Min. Del 13/12/2001);
- Direttiva sui progetti formativi in modalità e-learning nelle Pubbliche Amministrazioni (Dir. Min. del 6 agosto 2004);
- il C.C.N.L. del Comparto Funzioni Locali sottoscritto il 21/05/2018.

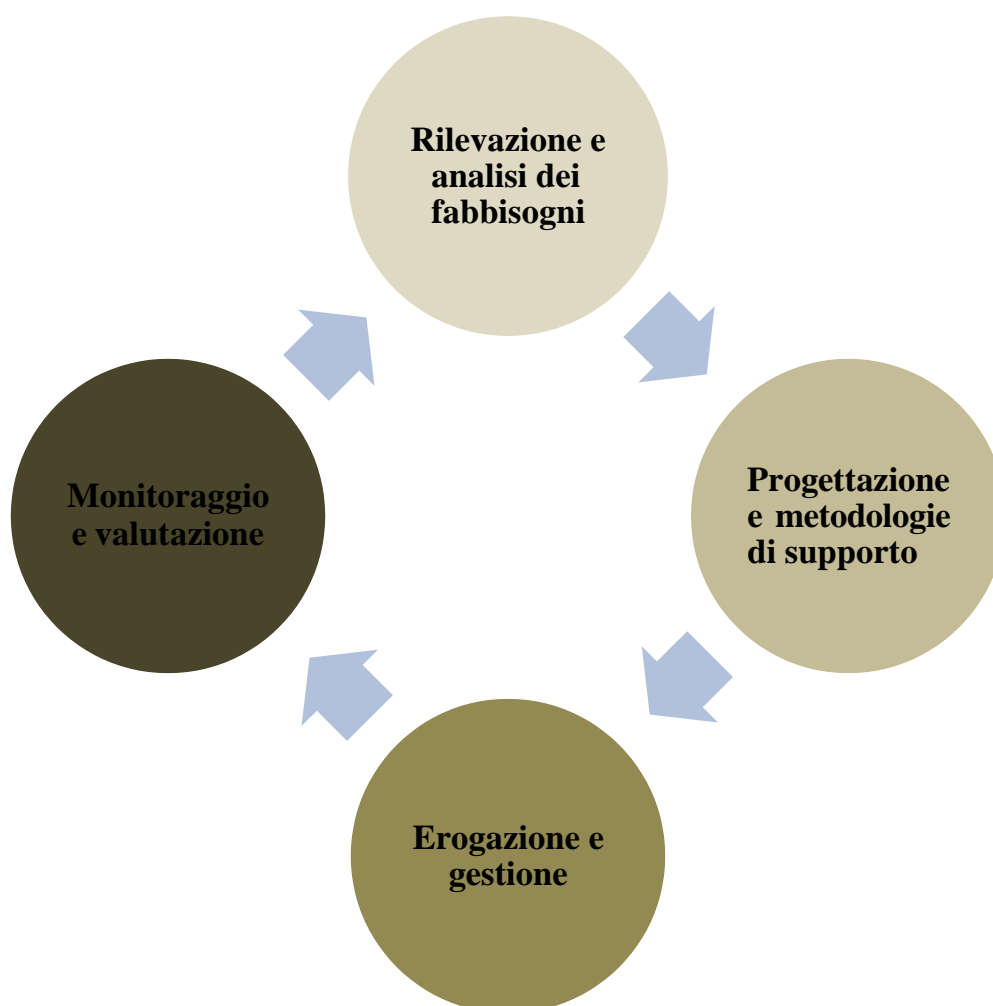
**Parte Seconda**  
**CICLO DELLA FORMAZIONE**

## 2.1 Le fasi

Il “ciclo della formazione” risulta scomponibile in quattro fasi:

- rilevazione e analisi dei fabbisogni;
- progettazione e metodologie di supporto;
- erogazione e gestione;
- monitoraggio e valutazione.

L’output di ogni fase costituisce l’input per la fase successiva, secondo uno schema circolare finalizzato ad un miglioramento ed affinamento continuo, che vede l’output finale della valutazione quale nuovo input per l’attività di analisi dei bisogni.



### **2.1.1 La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni**

Annualmente, si dovrà procedere alla verifica del fabbisogno formativo mediante incontri mirati con i Responsabili.

Le caratteristiche della programmazione delle attività formative sono:

- un'analisi che permetta di ancorare il piano di formazione alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, in modo che la formazione costituisca effettivamente una leva per migliorare i risultati;
- un'analisi/ascolto dei destinatari della formazione che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicuri la compatibilità della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;
- una stretta osservanza dei limiti imposti dalla attuale normativa in merito alle risorse finanziarie da utilizzare per la formazione.

In tale ottica l'amministrazione, dunque, investe in maniera continuativa risorse (economiche ed umane) nei processi di formazione ed opta per un modello di formazione "partecipativo" e decentrato, al fine di garantire la maggiore corrispondenza tra finalità organizzative, strumenti impiegati e bisogni individuali.

### **2.1.2 La progettazione e le metodologie di supporto**

La progettazione delle attività formative, per essere efficace ed in grado di conseguire i risultati prefissi, dovrà soddisfare due esigenze primarie:

- essere sostenibile;
- essere strutturata "su misura".

I requisiti di sostenibilità e compatibilità andranno a costituire un permanente parametro di riferimento.

Il requisito della *sostenibilità* deve essere infatti soddisfatto affinché i percorsi formativi definiti possano essere effettivamente realizzati.

Il requisito della *compatibilità*, dovrà, per parte sua, essere soddisfatto, perché la formazione opera come componente strategica della cultura del risultato e, quindi, in quanto tale, la sua progettazione dovrà essere al servizio del conseguimento degli obiettivi di gestione dell'Ente.

Le verifiche di sostenibilità e di compatibilità costituiscono parametri cogenti di riferimento ma, ovviamente, non sono metodologie.

L'uso di metodologie adeguate delle quali avvalersi per la programmazione e progettazione della formazione rappresenta, invece, un'attività necessaria e strettamente correlata al livello di partenza, ai bisogni da soddisfare e agli obiettivi da conseguire dell'Ente.

Nasce da qui l'esigenza di predisporre una proposta progettuale completa, facilmente illustrabile, condivisa e sostenuta dai destinatari, ovvero i protagonisti dei programmi formativi.



### **2.1.3 L'erogazione e la gestione**

Con il termine “formazione” si intendono: corsi di formazione di base, corsi di aggiornamento, corsi di riqualificazione, corsi di specializzazione, corsi di perfezionamento, giornate di studio, seminari, giornate formative sull'utilizzo di applicativi specifici.

Il metodo didattico adottato sarà quello delle lezioni in aula, in house, ponendo, comunque, particolare attenzione alle opportunità di utilizzo dello strumento di formazione a distanza (videoconferenza - e-learning), per agevolare la massima partecipazione del personale e rendere possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento/apprendimento.

L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti di questa Amministrazione senza distinzione di categoria, posizione economica o profilo professionale.

La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del Responsabile che dovrà assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza.

La formazione, considerata a tutti gli effetti attività lavorativa, si svolge, secondo le necessità organizzative, in orario antimeridiano e/o pomeridiano.

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale dipendente pertanto la frequenza a corsi, giornate di studio e seminari è obbligatoria e i Responsabili hanno l'obbligo di garantire la partecipazione dei propri dipendenti alle attività formative.

La partecipazione all'attività formativa obbligatoria comporta il rispetto dell'orario stabilito nel programma.

La frequenza è rilevata attraverso la firma del dipendente, apposta sul foglio di presenza, o altra registrazione su supporto informatico.

Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione sarà rilasciato, su richiesta, un attestato di frequenza.

## 2.1.4 Il monitoraggio e la valutazione

Al termine di ciascun anno sarà importante monitorare l'attività formativa svolta per avere un riscontro oggettivo ed eventualmente apportare i necessari correttivi per i successivi anni. Tale attività potrà essere svolta anche attraverso la somministrazione, al personale coinvolto, di appositi questionari..

Il monitoraggio deve essere finalizzato alla raccolta dei dati e all'organizzazione degli stessi, in considerazione degli obiettivi prefissati.

Gli oggetti di rilevazione, che saranno presi in considerazione, sono i tempi, le quantità e la qualità della formazione erogata.

I *tempi*: è necessario conoscere tempestivamente lo stato di avanzamento del piano, ossia lo stato di attuazione del processo formativo. Il raffronto tra attività programmate e attività realizzate consente di definire il monitoraggio del grado di avanzamento del piano.

Le *quantità*: è importante misurare, relativamente ai singoli interventi formativi: le ore di formazione erogate, il numero dei destinatari di ogni percorso formativo, le ore di formazione per ogni singolo destinatario e per il numero totale dei destinatari.

La *qualità*: a differenza dei costi, del tempo e delle quantità, la qualità è una dimensione immateriale, per la quale possono essere assunti, quali indici dell'efficacia dell'azione formativa, i livelli di gradimento, apprendimento e impatto sulla struttura. I dati delle valutazioni di gradimento da rilevare saranno: utilità percepita, didattica, organizzazione e servizi.

La valutazione è essenziale per una gestione efficace nel presente e nel futuro, in quanto permette di verificare gli esiti dell'azione condotta, nonché di comprendere le cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi previsti e di sviluppare orientamenti efficaci per le future azioni.

Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti degli interventi formativi che riguardano tanto i destinatari, quanto l'Amministrazione.

I principali ambiti della valutazione della formazione sono legati tra di loro da un nesso di causa-effetto, ovvero il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare un impatto sul contesto lavorativo.

I principali ambiti della valutazione, saranno i seguenti:

a) *Valutazione di gradimento*: il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare un impatto sul contesto lavorativo.

E' importante, infatti, conoscere il punto di vista degli utenti per valutare l'efficienza dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento-apprendimento.

La valutazione di gradimento può essere utilizzata tanto *in itinere*, quanto a conclusione del percorso formativo.

La metodologia si basa sull'individuazione degli aspetti qualitativi e organizzativi più rilevanti della formazione; ai soggetti coinvolti, cui si somministra solitamente un questionario strutturato, si chiede di esprimere un giudizio in termini di livello di gradimento della formazione espressa in "fattori della qualità".

Le tre aree conoscitive sulle quali è possibile condurre l'analisi di gradimento sono:

- livello di qualità attesa e quello percepito delle azioni formative;
- il clima interno dell'Amministrazione nei confronti delle azioni formative;
- il grado di partecipazione alle azioni formative.

I fattori di qualità del servizio formativo devono tener conto dell'utilità percepita, della didattica e dell'organizzazione e dei servizi accessori.

b) *Valutazione dell'apprendimento*: si sostanzia in "un'attività di riflessione sul cambiamento individuale".

In merito occorre distinguere quattro principali tipologie di valutazione :

- la valutazione d'ingresso o iniziale, finalizzata ad individuare i livelli di partenza, le competenze pregresse dei corsisti. Per alcune materie, come l'informatica o la lingua straniera, questo tipo di valutazione dovrebbe costituire criterio di selezione per l'accesso al corso, in funzione del livello del corso stesso. La valutazione in ingresso consente di costruire corsi omogenei con riferimento alle competenze dei corsisti e permette ai docenti di calibrare i propri interventi sulle caratteristiche specifiche dell'utenza.
- La valutazione formativa o *in itinere*, finalizzata ad acquisire le informazioni necessarie per modificare o rendere più efficace il processo di insegnamento/apprendimento.
- la valutazione finale o sommativa, finalizzata a valutare l'efficacia didattica del corso, consentendo di individuare i punti di forza e di debolezza di un percorso didattico;
- l'autovalutazione, finalizzata a far valutare allo stesso destinatario l'efficacia del corso, in termini di competenze acquisite rispetto alla situazione di partenza.

La valutazione dell'apprendimento viene generalmente effettuata dai docenti o dal coordinatore del corso e rientra nei compiti propri di queste figure.

c) *Valutazione di impatto*: questo tipo di valutazione consente una conoscenza più profonda ed esaustiva dei processi formativi realizzati.

È da sottolineare, comunque, che l'impatto dell'azione formativa realizzata sul contesto organizzativo viene generato in periodi più o meno lunghi.

L'applicazione al lavoro di abilità e competenze acquisite dagli "individui formati" può essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (8-10 mesi); i cambiamenti

relativi ai comportamenti organizzativi e al consolidamento degli stessi possono essere riscontrati nell'arco di qualche anno.

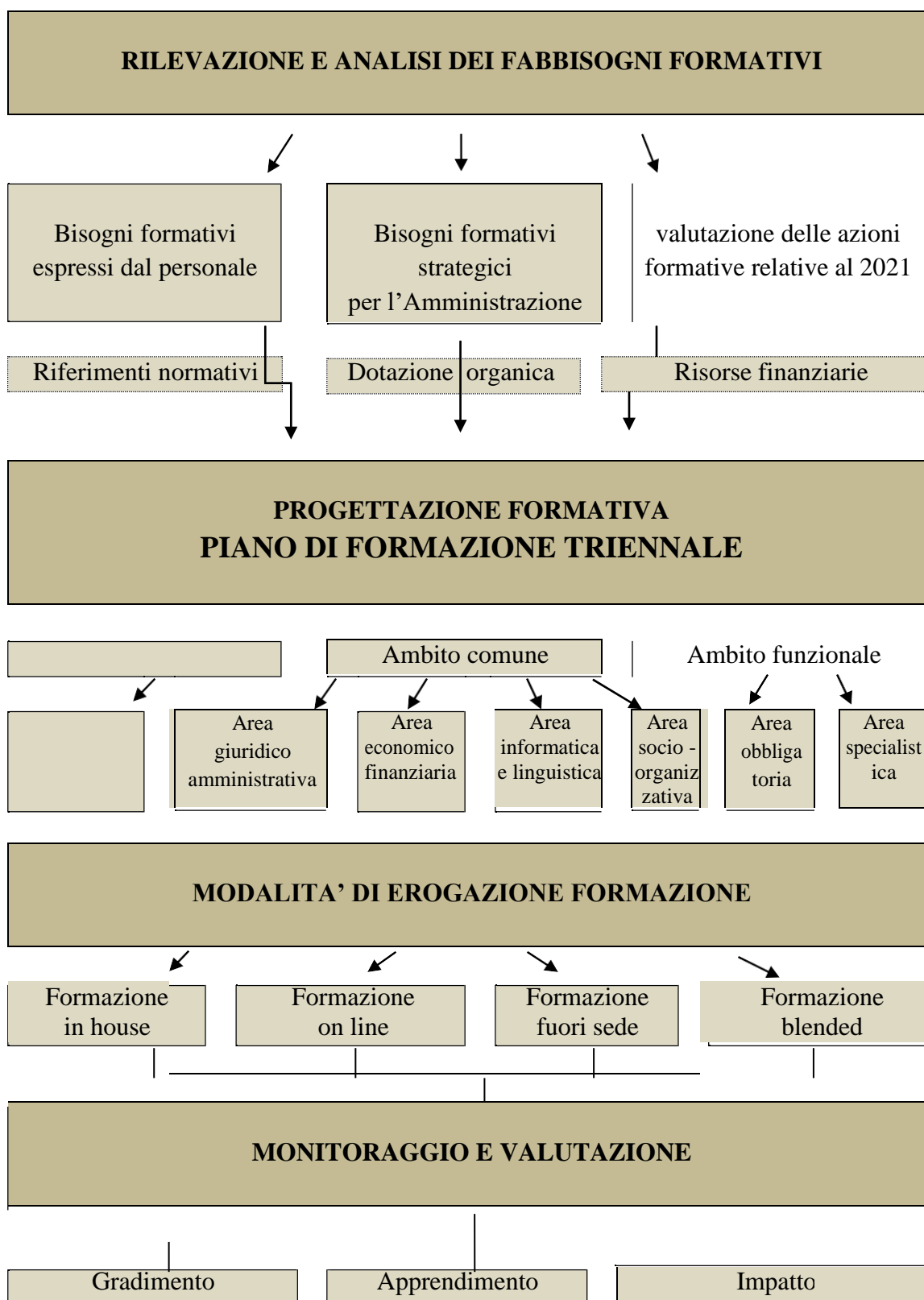
In ogni caso è utile, comunque, intervistare i Responsabili sull'impatto di una certa azione formativa, non soltanto per valutare i cambiamenti sul contesto lavorativo, ma soprattutto per contribuire ad una più diffusa attenzione al processo formativo e alle conseguenze delle azioni di ciascuno.

I tre tipi di valutazione possono essere indagati attraverso interviste individuali o di gruppo oppure attraverso questionari ad hoc per saggiare opinioni e percezioni.

In merito agli aspetti comportamentali, alle relazioni e alla motivazione successivi all'intervento formativo, sarà opportuno rilevare se sono migliorate le relazioni tra i dipendenti e se esiste una maggiore collaborazione fra gli stessi, se è presente una maggiore motivazione sul lavoro e, se si sono modificate le condotte di lavoro, in che modo.

**Parte Terza**  
**ARTICOLAZIONE DEL PIANO**

### 3.1 Schema sintetico del piano Triennale 2021/2023



### **3.2 Le aree tematiche**

La formazione che l'Ente intende attuare opererà, quindi, su tre fronti:

- il sapere: conoscenze;
- il saper fare: capacità tecnico professionali;
- il saper essere: sviluppo di una cultura organizzativa discendente dalle strategie dell'Ente.

Coniugando, inoltre, la struttura del piano con le tematiche comuni a più settori e con quelle specifiche di particolari settori, emerse in sede di rilevazione del fabbisogno, nonché le strategie dell'Amministrazione, si rappresentano, qui di seguito, le principali attività oggetto del conseguente intervento formativo che ne dovrebbe scaturire:

Il presente Piano di Formazione suddivide gli interventi formativi da realizzare secondo le seguenti aree di contenuto prevalente:

- area giuridico amministrativa;
- area economico finanziaria;
- area informatica e linguistica;
- area socio organizzativa;
- area obbligatoria;
- area specialistica.

### **3.2.1 Area giuridico amministrativa**

La continua evoluzione legislativa e regolamentare evidenzia la complessità delle discipline pubblicistiche e la varietà dei criteri interpretativi.

Quest'area si propone di definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore, articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative e all'apprendimento e approfondimento di problematiche giuridiche di carattere generale, creare momenti di confronto e di comunicazione tra i vari settori dell'Ente su tematiche giuridiche e amministrative di interesse comune, fornire un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa, sviluppare un aggiornamento non occasionale delle conoscenze e momenti di confronto delle esperienze.

L'area in esame, inoltre, si ricollega alle difficoltà di gestione delle procedure Amministrative rilevate in tutti i Settori, che ha, come effetto immediato, procedimenti troppo lunghi e confusione di ruoli.

Le competenze attinenti questa area sono funzionali al miglioramento delle attività in genere e delle procedure di lavoro per garantire servizi efficaci ed efficienti.

Lo sviluppo della competenze amministrative risponde, inoltre, all'esigenza di implementare la cultura della gestione associata del sistema delle autonomie locali.

A tutto questo si affiancheranno i profondi processi di riordino e decentramento amministrativo e della semplificazione amministrativa.

Possibili corsi di formazione da attuare: Codice degli Appalti Pubblici, semplificazione delle certificazioni amministrative, tecniche di redazione degli atti amministrativi, il rapporto di pubblico impiego, la valutazione delle prestazioni, programmazione negoziata e snellimento procedure, corso base di diritto pubblico, l'attività contrattuale della P.A., affidamento di pubbliche forniture e di servizi, programmazione lavori, servizi e forniture, privacy e trattamento dati sensibili, processo di delega, riforma dell'Amministrazione, nuovi sistemi controlli interni P.A., il nuovo ordinamento delle autonomie locali, affidamenti sottosoglia, uso degli applicativi, etc.



### **3.2.2 Area economico finanziaria**

Quest'area si propone di definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative contabili, aggiornamento tecnico sulla struttura del bilancio, fornire le basi concettuali, gli strumenti e le tecniche del controllo di gestione e della valutazione delle politiche pubbliche, con finalità regolative di programmazione, di trasferimento e riparto di risorse, approfondire le tematiche tributarie.

Possibili corsi di formazione da attuare: ordinamento finanziario e contabile, spending review, il controllo di gestione, pianificazione finanziaria degli interventi, la finanza locale nella vigente legislazione, uso degli applicativi etc.

### 3.2.3 Area informatica e linguistica

La "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica attribuisce particolare rilievo alla formazione di area informatica e individua l'esigenza di favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere.

Quest'area, pertanto è dedicata ad attività volte al trasferimento di conoscenze e capacità di utilizzo degli strumenti informatici, telematici e linguistici.

In particolare, la diffusione del mezzo informatico ha raggiunto livelli tali da suggerire interventi apprezzabili di formazione, al fine di rendere economici gli investimenti, di consentire alle amministrazioni una sostanziale autonomia di gestione dei sistemi informatici, di favorire un processo culturale fra gli operatori pubblici e di socializzare tra informatica ed apparato organizzativo.

In conseguenza, gli interventi devono mirare a diffondere la cultura informatica, formare utilizzatori potenziali (con riferimento ai dipendenti privi di qualsiasi conoscenza informatica), aggiornare gli attuali utilizzatori, formare addetti informatici.

L'accesso al progetto formativo è consentito a tutti i dipendenti, senza distinzione di qualifica, compatibilmente con l'utilizzo delle conoscenze acquisite, nell'ambito delle procedure d'ufficio.

Tra le competenze da sviluppare si richiede anche la conoscenza della lingua straniera, a livello tecnico/specialistico.

La formazione di area linguistica persegue, pertanto, l'obiettivo di fornire al personale le conoscenze di base necessarie per rispondere al telefono, leggere una lettera, sostenere una conversazione in particolare, in lingua inglese.

Corsi di lingua straniera di diversi livelli prevalentemente desinati al personale di front-line (personale urp, polizia municipale, suap, anagrafe, stato civile Categorie B, C. e D)

Possibili corsi di formazione da attuare: I corsi informatici di cultura generale non sono finalizzati all'utilizzo dei software, ma si propongono di fornire elementi di conoscenza omogenei sulle applicazioni dell'informatica alle procedure d'ufficio, di approfondire la conoscenza dell'ambiente operativo e di fornire informazioni generalizzate sulla salvezza dei dati. L'area base comprende i corsi di addestramento all'utilizzo dei software maggiormente diffusi negli uffici regionali. L'area avanzata comprende corsi di approfondimento per l'utilizzo dei prodotti software di più larga diffusione e presuppongono una buona conoscenza di base del software.

Per l'area linguistica potrebbero essere previsti corsi per l'apprendimento o il perfezionamento della lingua inglese.

### **3.2.4 Area socio organizzativa**

Il cambiamento organizzativo in atto impegna l'Amministrazione in una continua revisione dei ruoli al fine di adeguarli alle nuove esigenze organizzative. I progetti di formazione al ruolo sono destinati a segmenti di personale che ricoprono uno stesso ruolo, inteso come l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da colui che occupa una determinata posizione all'interno della struttura organizzativa, sia in termini di vincoli, sia in termini di opportunità.

Gli interventi formativi sono finalizzati al rafforzamento delle conoscenze e delle capacità tipiche del ruolo, sia in riferimento all'esperienza svolta, che alla rappresentazione del ruolo all'interno dell'organizzazione; al potenziamento della motivazione a ricoprirlo, che influisce sull'accettazione del proprio ruolo, anche in relazione alle aspettative personali, allo sviluppo della consapevolezza che la persona possiede in merito al suo sistema di competenze, che fornisce la sicurezza necessaria per affrontare i compiti connessi al suo ruolo e la fiducia per proporsi ed accettare i ruoli compatibili con esso, alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.

Viene rilevata l'esigenza trasversale di migliorare anche le competenze rispetto alla comunicazione interna del personale e consentire il flusso delle informazioni tra uffici, per assicurare una efficace collaborazione.

Possibili corsi di formazione da attuare: comunicazione e comportamenti organizzativi, strumenti dell'Informazione e della Comunicazione interna ed esterna, front office, pari opportunità, il rapporto di lavoro nell'ambito della P.A, misurazione attività amministrativa D.Lvo.286/99, lavorare per progetti, il contenzioso nel lavoro pubblico, gestione degli applicativi etc.

### **3.2.5 Area obbligatoria**

Quest'area comprende tematiche legate a materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge come per esempio anticorruzione, sicurezza sul lavoro, ecc. Per tutti questi aspetti è previsto, nell'arco del triennio 2021/2023, lo svolgimento di specifiche iniziative di formazione.

Di seguito è indicato un elenco, non esaustivo, delle principali competenze trasversali sulle quali si focalizzerà, a riguardo, la formazione nel triennio:

- Trasparenza, integrità e anticorruzione (Legge 190/2012);
- Sicurezza sul luogo di lavoro (D. Lgs. 81/2008);
- Difesa e tutela della privacy (D. Lgs. 101/2018);
- Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013);
- Pari opportunità, cultura del rispetto della persona e prevenzione delle molestie sessuali sul posto di lavoro (CCNL 2002-2005; Direttiva 23.05.2007).

### 3.2.6 Area specialistica

Le iniziative di formazione specialistica sono da considerarsi ulteriori e aggiuntive.

La formazione specialistica è deputata ai singoli settori i quali, programmano e gestiscono la partecipazione dei dipendenti ai corsi specialistici e/o di aggiornamento.

Allo scopo di assicurare una razionale distribuzione delle risorse destinate alla formazione specialistica di settore e/o individuale e di contemperare le esigenze di formazione individuale con le strategie e gli obiettivi dell'Amministrazione, si concorda che le richieste di formazione vengono formulate dal Responsabile della struttura di appartenenza dei dipendenti interessati con l'ufficio formazione.

Le richieste, devono specificare gli obiettivi e le categorie/mansione dei destinatari della formazione.

Nello specifico, la formazione dei settori può prevedere due diverse modalità di realizzazione:

- i corsi esterni: sono le iniziative a cui partecipa il personale del settore affidandosi ad agenzie esterne all'ente;

- i corsi interni al settore: si tratta di iniziative di natura specialistica organizzate interamente dai settori, nell'ambito del piano di formazione settoriale.

Rispetto alla formazione specialistica-settoriale l'impegno è quello di garantire:

- monitoraggio dei piani di formazione specialistica in collaborazione con i referenti della formazione dei settori;

- supporto alla rilevazione dei fabbisogni formativi;

- supporto alla progettazione del piano di formazione settoriale;

- supporto alla definizione di progetti di formazione-intervento

## Conclusion

“La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione (...) garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto (...). Le attività formative dovranno (...) assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti e il conseguente miglioramento dei servizi resi ai cittadini (...)”. Con queste parole, la direttiva sulla formazione del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni, pone gli obiettivi e le fondamenta su cui costruire la formazione.

Le presenti considerazioni finali del presente Piano, saranno, pertanto, focalizzate sul ruolo dei destinatari della formazione.

L'efficacia della formazione, dunque, non si misura solo con il coinvolgimento di un numero significativo di dipendenti o con il loro gradimento della formazione. È anche data dalla sua capacità di favorire percorsi di miglioramento, aprendo la strada al cambiamento organizzativo. Per raggiungere questi traguardi la formazione deve avere credibilità.

Molte volte chi prende parte a iniziative formative trova che esse servano quasi esclusivamente per ricevere certificazioni formali o per staccare dalla routine del lavoro. Nei casi migliori la considera uno strumento in grado di rafforzarlo professionalmente, garantendo migliori opportunità di carriera, sia dentro che fuori l'organizzazione. La motivazione alla formazione, pertanto, non è un aspetto da sottovalutare. La percezione, infatti, che i dipendenti hanno della formazione è un fattore decisivo di successo. Se le persone vedono nella formazione un'occasione utile a migliorare non solo le proprie capacità, ma anche la comprensione dei cambiamenti in corso, questa contribuirà al miglioramento complessivo dell'Ente.

È opportuno, ancora, rilevare che la formazione, come ogni altro strumento di miglioramento e cambiamento organizzativo, è sostanzialmente inefficace se viene strutturata come un processo di lavoro a sé stante, incapace di interagire, e quindi di coglierne le criticità, con le dinamiche organizzative.

Per questo, il presente piano formativo, è stato sviluppato affinché fosse chiaro, trasparente e volto a favorire una partecipazione ampia a tutte le sue fasi e, in particolare, con l'obiettivo e l'augurio che la formazione sia concepita come una parte delle opportunità di apprendimento che l'Ente fornisce a tutti i suoi dipendenti, lungo l'intero ciclo della vita lavorativa.

Infine, esso ha valore di massima delle attività formative e di aggiornamento dell'Ente e potrà essere, eventualmente, rimodulato in relazione all'emergere di ulteriori e nuove necessità formative.

Il presente piano entra in vigore dalla intervenuta esecutività della deliberazione di relativa adozione.