



COMUNE DI BEINASCO

Città Metropolitana di Torino

Piazza Vittorio Alfieri 7 - 10092 BEINASCO (TO)

tel. 01139891 - telefax 0113989382

Posta Elettronica Certificata: protocollo@comune.beinasco.legalmail.it

**PIANO DELLA FORMAZIONE
TRIENNIO 2023 - 2025**



INDICE

TITOLO I	3
DISPOSIZIONI GENERALI	3
Introduzione	3
1.1 - I principi e le finalità	4
1.2 - I destinatari	5
1.3 - I docenti	6
1.4 - Le risorse finanziarie	6
TITOLO II	8
CICLO DELLA FORMAZIONE	8
2.1 - Le fasi	8
2.1.1 - La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni	8
2.1.2 - L'erogazione e la gestione	8
2.1.3 - Il monitoraggio e la valutazione	9
TITOLO III	12
ARTICOLAZIONE DEL PIANO	12
3.1 - Le aree tematiche	12
3.1.1 - Area giuridico-amministrativa	12
3.1.2 - Area economico finanziaria	12
3.1.3 - Area informatica	13
3.1.4 - Area manageriale dirigenziale	13
3.1.5 - Area obbligatoria	14
3.1.6 - Area specialistica	14
TITOLO IV	15
PIANO DIDATTICO 2023 - 2025	15
4.1 - Interventi del piano triennale di formazione 2023/2025	15
4.1.1 - Anno 2023	15
4.1.2 - Anno 2024	15
4.1.3 - Anno 2025	16



TITOLO I DISPOSIZIONI GENERALI

Introduzione

Nell'ambito della gestione del personale, le pubbliche amministrazioni, 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 un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti, per stimolarne la motivazione e 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 a 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 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, 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 individua il percorso per favorire questo reciproco impegno tra amministrazione e dipendenti.

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

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

È però necessario tenere ben presente che l'efficacia della formazione non si misura solo con il coinvolgimento di un numero significativo di dipendenti o con il loro gradimento della formazione, ma essa è data, soprattutto, dalla sua capacità di favorire percorsi di miglioramento, aprendo la strada al cambiamento organizzativo. Per raggiungere questi traguardi la formazione deve avere credibilità.

È, quindi, impegno dell'Amministrazione evitare di attuare iniziative formative



che hanno il solo fine di servire quasi esclusivamente per ricevere certificazioni formali o per staccare dalla routine del lavoro o quale strumento in grado di rafforzare professionalmente i partecipanti, garantendo migliori opportunità di carriera, sia dentro che fuori l'organizzazione. La motivazione alla formazione, quindi, 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.

A seguito del coinvolgimento dei dirigenti, dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti al fine di una puntuale rilevazione dei bisogni formativi si è rilevata l'esigenza di approfondire i temi che sono contenuti nel presente Piano per il triennio 2023/2025.

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, con la programmazione degli interventi formativi per il triennio 2023/2025.

1.1 - I principi e le finalità

Questo documento mira alla costruzione e allo sviluppo di un sistema della formazione finalizzato a descrivere i valori che sono a monte della "funzione formazione", gli obiettivi strategici del servizio, i servizi offerti dalla formazione, le modalità di erogazione, gli standard di qualità dell'offerta formativa che si intende garantire.

Il Piano di formazione si ispira ai seguenti principi:

1. **valorizzazione del personale:** la formazione quale strumento di sviluppo delle competenze del personale si pone come scopo primario la valorizzazione dei dipendenti intesi quale risorsa strategica dell'Ente;
2. **continuità:** la formazione è intesa quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti;
3. **uguaglianza e pari opportunità:** la formazione è progettata e offerta a tutti i dipendenti in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate;
4. **partecipazione:** il processo di formazione prevede 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;
5. **condivisione:** la programmazione dell'offerta formativa viene condivisa tra i dirigenti;
6. **adeguatezza:** i corsi di formazione sono progettati sulla base delle esigenze



formative in relazione alle professionalità dei dipendenti e 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;

7. **efficacia**: la formazione è costantemente monitorata e valutata anche con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento, di impatto sul lavoro, ecc.;
8. **efficienza**: la formazione è erogata anche sulla base di un'attenta valutazione e ponderazione tra qualità della formazione offerta e costo della stessa; occorre, quindi, esaminare le differenti offerte formative anche in relazione a tale ottica.

Obiettivi prioritari del Piano di formazione sono quelli di:

- a. **rafforzare-aggiornare le competenze** esistenti, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme, che per valorizzare le eccellenze;
- b. **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;
- c. **ottimizzare la capacità** di armonizzare la formazione e l'attività lavorativa;
- d. **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 strategico del Piano di formazione è comunque 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. Si tratta, quindi, 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 un'organizzazione.

1.2 - I destinatari

Il Piano della formazione è rivolto a un "pubblico interno": i dipendenti del Comune di Beinasco.

I soggetti destinatari della formazione possono essere identificati, riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, nelle seguenti categorie:

- personale appartenente all'area dirigenziale e titolari di Posizione Organizzativa;
- personale appartenente alle aree funzionali.

Per la prima tipologia di soggetti destinatari, la formazione è finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze riferite alla categoria professionale di appartenenza, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo-gestionale, oltre che tecniche.

Per la seconda tipologia di destinatari 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 organizzativa di appartenenza, in funzione degli obiettivi operativi. Particolare attenzione e cura sarà posta nell'attività formativa destinata agli operatori con funzioni di *front-office*, in quanto più direttamente coinvolti nell'erogazione di servizi all'utenza esterna.

Si tratta sia dei dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato, sia dei dipendenti assunti con contratto a tempo determinato, per i quali l'opportunità formativa viene valutata di volta in volta, insieme ai dirigenti dell'area di riferimento, in relazione al ruolo svolto all'interno dell'amministrazione, alla durata del rapporto di lavoro, alla tipologia di contratto, all'effettivo interesse professionale rispetto al corso.

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

- segnalare al dirigente eventuali esigenze formative individuali sia settoriali che trasversali;
- 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.

1.3 - I docenti

La formazione potrà essere garantita sia da docenti esterni sia da docenti interni all'Amministrazione.

I docenti interni sono individuati generalmente nel segretario generale, nei dirigenti e nei titolari di Posizione Organizzativa, che mettono a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

La formazione di cui al presente Piano potrà, inoltre, essere effettuata da docenti esterni, esperti in materia, appositamente selezionati o provenienti da una scuola di formazione di comprovata valenza scientifica.

Con tali soggetti sarà attivata una relazione di collaborazione partecipativa per quanto concerne:

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

1.4 - Le risorse finanziarie

L'Amministrazione, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, si impegna a favorire i finanziamenti interni necessari ad attuare una politica di sviluppo delle risorse umane, destinando apposite risorse



finanziarie nei limiti consentiti dalle effettive capacità.

Le spese dei corsi specialistici sono gestite, nei limiti del fondo appositamente stanziato, dalla Conferenza dei dirigenti, tenendo conto dell'attinenza dell'attività formativa con il servizio svolto, nonché dell'aderenza alle esigenze e alle aspettative dell'Amministrazione.



TITOLO II

CICLO DELLA FORMAZIONE

2.1 - Le fasi

Il “ciclo della formazione” è ripartito nelle seguenti tre fasi:

- rilevazione e analisi dei fabbisogni;
- erogazione e gestione;
- monitoraggio e valutazione.

L’output di ogni fase costituisce l’input per la fase successiva, secondo uno schema circolare finalizzato a un miglioramento e 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, la Conferenza dei dirigenti procede alla verifica del fabbisogno formativo tenuto conto anche di eventuali proposte formative del personale non dirigente.

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.

In tale ottica l’Amministrazione investe in maniera continuativa risorse (economiche e umane) nei processi di formazione e sceglie un modello di formazione partecipativo al fine di garantire la maggiore corrispondenza tra finalità organizzative, strumenti impiegati e bisogni individuali.

Per il triennio 2023/2025, con il coinvolgimento della Conferenza dei dirigenti, è stata realizzata una puntuale pianificazione dei bisogni formativi, tenuto conto principalmente:

- dei fabbisogni formativi trasversali rilevati attraverso l’analisi qualitativa del Documento Unico di Programmazione, in relazione agli obiettivi strategici dell’Ente e all’analisi degli obiettivi operativi previsti nel Piano della Performance per gli anni 2023/2025;
- delle conoscenze e competenze da acquisire/sviluppare in relazione ai ruoli specifici svolti all’interno della struttura;
- della formazione/aggiornamento per la diffusione di innovazioni tecnologiche, informatiche e organizzative;
- dell’individuazione delle tematiche comuni a più aree e del numero dei dipendenti interessati, individuazione delle tematiche specifiche di area e del numero di personale interessato;
- della formazione obbligatoria, prevista da leggi e della formazione/aggiornamento su innovazioni normative e procedurali.

2.1.2 - 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.

Il metodo didattico adottato sarà principalmente quello delle lezioni in aula, *in*



house, ponendo, comunque, attenzione anche 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 senza distinzione di categoria, posizione economica o profilo professionale.

La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del dirigente 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 pomeridiano e/o antimeridiano.

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale dipendente; pertanto la frequenza a corsi, giornate di studio e seminari è obbligatoria e i dirigenti 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.

Qualora il dipendente designato sia impossibilitato a partecipare all'attività formativa obbligatoria per gravi e urgenti necessità di servizio, malattia o gravi motivi personali, il dirigente del relativo servizio è tenuto alla sua tempestiva sostituzione.

Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione sarà rilasciato un attestato di frequenza, a firma del dirigente del Servizio Gestione e Sviluppo Risorse Umane, nel caso di gestione diretta dei corsi; se invece essi sono gestiti da soggetto esterno, l'attestato di frequenza sarà prodotto dal soggetto stesso.

2.1.3 - Il monitoraggio e la valutazione

Al termine di ciascun anno sarà valutata 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 questionari che saranno valutati in sede di Conferenza dei dirigenti.

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 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*: essendo questa una dimensione immateriale, possono essere assunti, quali indici dell'efficacia dell'azione formativa, i livelli di gradimento, di apprendimento e di 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 a osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti degli interventi formativi che riguardano tanto i destinatari, quanto l'Amministrazione.

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.

È importante 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 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 livello di qualità percepito delle azioni formative;
- clima interno nei confronti delle azioni formative;
- grado di partecipazione alle azioni formative.

I fattori di qualità della formazione 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:

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



- *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 è generalmente effettuata dai docenti o dal coordinatore del corso.

- 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. Infatti, l'applicazione al lavoro di abilità e competenze acquisite dagli "individui formati" può essere riscontrabile in tempi relativamente brevi mentre i cambiamenti relativi ai comportamenti organizzativi e al consolidamento degli stessi possono essere riscontrati nell'arco di qualche anno.

È, comunque, da verificare con i dirigenti l'impatto di una certa azione formativa, non soltanto per valutare i cambiamenti sul contesto lavorativo, ma soprattutto per contribuire a 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, è 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 e in che modo.



TITOLO III

ARTICOLAZIONE DEL PIANO

3.1 - Le aree tematiche

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

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

Coniugando la struttura del piano con le tematiche comuni a più aree e con quelle specifiche di particolari servizi, 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 scaturisce:

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;
- area manageriale dirigenziale;
- area obbligatoria;
- area specialistica.

3.1.1 - Area giuridico-amministrativa

La continua evoluzione normativa 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 le varie aree 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.

A quest'area formativa, inoltre, sono ricollegate le difficoltà di gestione delle procedure amministrative rilevate in tutte le aree, che ha, come effetto immediato, procedimenti troppo lunghi e confusione di ruoli.

Possibili corsi di formazione da attuare sono:

- a. codice degli appalti pubblici;
- b. affidamento di forniture e di servizi;
- c. affidamenti sottosoglia;
- d. programmazione lavori, servizi e forniture;
- e. semplificazione dei procedimenti amministrativi;
- f. tecniche di redazione degli atti amministrativi.

3.1.2 - 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, creare o migliorare la capacità di lettura dell'informazione di tipo quantitativo in campo socio-economico, fornire un'opportunità di 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.

Possibili corsi di formazione da attuare sono:

- a. ordinamento finanziario e contabile;
- b. introduzione all'analisi socio-economica;
- c. controllo di gestione;
- d. pianificazione finanziaria degli interventi;
- e. gestione del patrimonio immobiliare.

3.1.3 - Area informatica

La digitalizzazione, che ha determinato anche per la Pubblica Amministrazione un forte cambiamento, attribuisce particolare rilievo alla formazione dell'area informatica.

Quest'area, pertanto è dedicata ad attività volte al trasferimento di conoscenze e capacità di utilizzo degli strumenti informatici e telematici con il fine prioritario di rendere economici gli investimenti.

In conseguenza, gli interventi mirano 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.

L'area base comprende i corsi di addestramento all'utilizzo dei software maggiormente diffusi nei servizi comunali. 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.

3.1.4 - Area manageriale dirigenziale

Gli interventi formativi per la dirigenza devono rispondere all'evoluzione del quadro normativo e ai processi di riorganizzazione dell'Amministrazione. Le trasformazioni in atto richiedono l'adeguamento dei ruoli, l'apprendimento di strumenti di gestione capaci di orientare e sostenere competenze e comportamenti.

I dirigenti pubblici dovranno possedere, oltre alle competenze giuridico-amministrative e tecniche, adeguate competenze manageriali, intese come capacità operative, capacità relazionali e capacità manageriali in senso stretto (organizzazione, decisione, leadership, delega, motivazione/ sviluppo dei propri collaboratori) e come qualità professionali, personali e sociali (iniziativa, apprendimento, positività).

I progetti di formazione manageriale saranno finalizzati a rafforzare la sensibilità dei dirigenti a gestire iniziative di miglioramento e di innovazione, destinate a caratterizzare le strutture pubbliche in termini di dinamismo e competitività; migliorare l'efficacia, l'efficienza, la trasparenza e la qualità dell'azione amministrativa; sviluppare capacità di governo e realizzazione del cambiamento organizzativo.



Possibili corsi di formazione da attuare:

- a. tecniche e strumenti di leadership;
- b. cambiamento nell'organizzazione pubblica;
- c. organizzazione e gestione del personale;
- d. gestione dei conflitti;
- e. comunicazione interna ed esterna;
- f. marketing territoriale e dei servizi;
- g. processi di valutazione;
- h. analisi costi/benefici.

3.1.5 - Area obbligatoria

Quest'area comprende tematiche legate a materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge, come, ad esempio, anticorruzione, sicurezza sul lavoro, privacy, ecc.

Per tutti questi aspetti è previsto, nell'arco del triennio 2023/2025, 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 n. 190/2012);
- sicurezza sul luogo di lavoro (D.Lgs. n. 81/2008);
- difesa e tutela della privacy (D.Lgs. n. 196/2003).

3.1.6 - Area specialistica

Le iniziative di formazione specialistica sono da considerarsi ulteriori e aggiuntive rispetto alla formazione prevista dal presente Piano.

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, le richieste di formazione vengono formulate dal dirigente dell'area di appartenenza dei dipendenti interessati, alla Conferenza dei dirigenti, che, valutate le proposte presentate, determina gli interventi da attuare.

Le richieste, devono specificare gli obiettivi e le categorie/mansioni 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 dell'area affidandosi ad agenzie esterne all'ente;
- i *corsi interni* all'area: si tratta di iniziative di natura specialistica organizzate interamente dalle aree, nell'ambito del piano di formazione settoriale.



TITOLO IV PIANO DIDATTICO 2023 - 2025

4.1 – Interventi del piano triennale di formazione 2023/2025

Gli interventi dal presente Piano di formazione saranno realizzati nel corso del triennio 2021 – 2023 e riguarderanno temi relativi alle aree indicate al Titolo III, paragrafo 3.1.

Come già affermato, il Piano è flessibile e orientato a supportare le attività comunali; annualmente sarà, quindi, integrato o modificato qualora si manifestino situazioni quali, ad esempio, modifiche normative di particolare rilevanza, che rendano necessaria un'azione formativa a supporto dell'azione dell'organizzazione comunale.

Gli interventi previsti sono così distribuiti nel triennio:

4.1.1 – Anno 2023

Area giuridico amministrativa:

- a. codice degli appalti pubblici: principi generali;
- b. procedure ordinarie di affidamento: l'O.d.A. e la Trattativa Diretta sul MEPA - Le procedure informali;
- c. affidamenti *in-house providing*;

Area economico finanziaria:

- a. ordinamento finanziario e contabile;
- b. gestione dei vincoli nella contabilità armonizzata;
- c. gestione degli investimenti nella contabilità armonizzata.

Area manageriale dirigenziale:

- a. formazione manageriale per Dirigenti, titolari di Posizione di Elevata Qualificazione e Direttori di Servizio.

Area obbligatoria:

- a. la normativa per la prevenzione della corruzione: da adempimento a “stile di amministrazione”.

Area specialistica:

- a. il codice della strada;
- b. i servizi demografici;
- c. sportello unico per l'edilizia e sportello unico delle attività produttive.

Ulteriori iniziative formative di quest'area vengono realizzate attraverso corsi interni o corsi esterni sulla base delle necessità rappresentate dai dirigenti e approvate dalla Conferenza dei dirigenti.

4.1.2 – Anno 2024

Area giuridico amministrativa:

- a. codice degli appalti pubblici: principi generali;
- b. affidamento di forniture e di servizi;
- c. affidamenti sottosoglia;
- d. ruolo, compiti e responsabilità del R.U.P. (articolo 31 del Codice dei contratti pubblici e Linee Guida ANAC n. 3). Project management;
- e. tecniche di redazione degli atti amministrativi in funzione della semplificazione e del miglioramento della comunicazione interna ed esterna.

Area economico finanziaria:

- a. ordinamento finanziario e contabile;



b. piani obiettivi e controllo di gestione.

Area manageriale dirigenziale:

a. formazione manageriale per dirigenti e titolari di Posizione Organizzativa e Direttori di Servizio.

Area obbligatoria:

a. la normativa per la prevenzione della corruzione: da adempimento a “stile di amministrazione”;

b. la normativa a tutela della privacy.

Area specialistica:

a. gli stili di comunicazione per operatori di *front office*.

Ulteriori iniziative formative di quest’area saranno realizzate attraverso corsi interni o corsi esterni sulla base delle necessità rappresentate dai dirigenti e approvate dalla Conferenza dei dirigenti.

4.1.3 – Anno 2025

Area giuridico amministrativa:

a. codice degli appalti pubblici: principi generali;

b. affidamento di forniture e di servizi;

c. ruolo, compiti e responsabilità del R.U.P. (articolo 31 del Codice dei contratti pubblici e Linee Guida ANAC n. 3). Project management;

d. tecniche di redazione degli atti amministrativi in funzione della semplificazione e del miglioramento della comunicazione interna ed esterna;

e. la semplificazione degli iter procedurali.

Area economico finanziaria:

a. ordinamento finanziario e contabile;

b. controllo di gestione e razionalizzazione della spesa.

Area informatica:

a. Office: Word ed Excel: corso base;

b. Office: Word ed Excel: corso avanzato.

Area manageriale dirigenziale:

a. formazione manageriale per Dirigenti, titolari di Posizione Organizzativa e Direttori di Servizio.

Area obbligatoria:

a. la normativa per la prevenzione della corruzione: da adempimento a “stile di amministrazione”;

b. la sicurezza sul luogo di lavoro.

Area specialistica:

a. gli stili di comunicazione per operatori di *front office*.

Ulteriori iniziative formative di quest’area saranno realizzate attraverso corsi interni o corsi esterni sulla base delle necessità rappresentate dai dirigenti e approvate dalla Conferenza dei dirigenti.