

Piano della formazione del personale 2023



Piano della formazione del personale 2023
dell'Unione Tresinaro Secchia e dei Comuni aderenti

Sommario

Introduzione	3
Il quadro concettuale nella formazione della PA.....	3
Capitolo 1.....	5
1.1 Priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze.....	5
1.2 Analisi dei fabbisogni formativi	7
1.3 Ambiti e materie ritenuti prioritari, in correlazione con gli obiettivi strategici generali dell'ente	7
1.4 Percorsi formativi già in essere.....	11
Capitolo 2. Formazione obbligatoria	12
2.1 Area digitalizzazione	12
2.2 Area sicurezza e salute nei luoghi di lavoro – trasparenza, anticorruzione e privacy.....	12
Capitolo 3. Percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato.....	14
3.1 PA 110 e Lode	14
3.2 Permessi retribuiti per motivi di studio.....	14
Capitolo 4 Obiettivi e risultati attesi della formazione.....	15
4.1 I tempi della formazione.....	15
4.2 Riqualificazione e potenziamento delle competenze.....	16
4.3 Risultati attesi della formazione	16
Capitolo 5 Valutazioni finali e risorse	18
5.1 La valutazione sulla formazione	18
5.2 Risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative	19

Introduzione

Il quadro concettuale nella formazione della PA

La Gestione Unica del Personale dell'Unione Tresinaro Secchia si occupa della programmazione e dell'attuazione dei percorsi formativi di carattere generale e sulle specifiche materie di competenza degli uffici. Al fine di garantire un quadro coerente delle azioni formative messe in atto, essa garantisce un adeguato raccordo con i Dirigenti e i Responsabili di Servizio dei Comuni aderenti all'Unione, attraverso **una progettazione congiunta** in base ai fabbisogni formativi emersi nel corso dell'anno.

3

La variegata composizione del personale in servizio -e i diversi profili dei dipendenti che ne fanno parte, tra assunti di lunga data e neoassunti- impone la necessità di progettare interventi formativi volti allo sviluppo delle diverse professionalità esistenti e quelle in essere, in funzione degli obiettivi da raggiungere e delle responsabilità da gestire. Le nuove tendenze della formazione e gli indirizzi che emergono con forza sul campo dello sviluppo individuale e delle organizzazioni sociali -nonché le diverse sfide tecnologiche e il necessario ripensamento delle attività innescato dalla pandemia -pongono oggi **un forte accento sulla necessità di sviluppare, nel personale della pubblica amministrazione ma non solo, sia delle competenze¹ hard (cioè tecniche, specialistiche e digitali) sia soft (cioè attitudinali e relazionali).**

Anche la Pubblica Amministrazione, come già enunciato a più riprese e confermato attraverso il piano strategico di formazione: *“Riformare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”*, rivolto ai dipendenti pubblici d'Italia, si pone l'obiettivo non solo di rafforzare le capacità e le competenze individuali dei singoli, ma anche di potenziare l'efficacia del lavoro della Pubblica Amministrazione, in una logica virtuosa di rafforzamento della **“Public Service Motivation”** (PSM, motivazione per il servizio pubblico), definita come *“l'orientamento di un individuo a fornire servizi alle persone con lo scopo di fare del bene agli altri e alla società”*.

L'obiettivo principale di questo cambio di prospettiva resta, comunque, sempre quello di difendere e interpretare in chiave moderna i valori fondanti delle stesse istituzioni pubbliche, come la difesa del bene comune, riuscendo al tempo stesso a potenziare le performance e migliorare la relazione di fiducia tra le amministrazioni, i cittadini e le imprese. Meta finale di questo percorso di formazione continua è quello di **creare quel Valore Pubblico** definito come *“il miglioramento del livello di benessere sociale di una comunità amministrata”*³ e, come dettagliato nelle Linee Guida n. 1/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica: *“più precisamente dei destinatari di una sua politica o di un suo servizio”*.

¹ La definizione classica, ma senz'altro ancora efficace, di competenza ai fini gestionali resta quella proposta da Lyle e Signe Spencer nel 1995 (e ribadita nel volume: *“Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore”*, Franco Angeli, 2017) che vede la competenza come *“una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione, e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito (...) Misurata su un criterio prestabilito, significa che la competenza predice chi esegue un lavoro bene o male, secondo standard specifici”*.

²Perry e Hondeghem, *Motivation in Public Management*, 2008.

³ Enrico Deidda Gagliardo, 2016.

Se cresce la complessità delle competenze tecniche, specialistiche e digitali richieste -delle quali certamente la pubblica amministrazione continua ad avere necessità, a causa dell'evoluzione normativa e della crescente digitalizzazione dei processi- di pari passo si rende **necessario dotare i dipendenti delle competenze cosiddette trasversali.**

Esse sono poste tra le categorie centrali nei processi di assunzione dal WEF nel Report: "The Future of Jobs Report 2020", come riportato nella Figura 1⁴.

B. Top 15 skills for 2025

1	Analytical thinking and innovation	9	Resilience, stress tolerance and flexibility
2	Active learning and learning strategies	10	Reasoning, problem-solving and ideation
3	Complex problem-solving	11	Emotional intelligence
4	Critical thinking and analysis	12	Troubleshooting and user experience
5	Creativity, originality and initiative	13	Service orientation
6	Leadership and social influence	14	Systems analysis and evaluation
7	Technology use, monitoring and control	15	Persuasion and negotiation
8	Technology design and programming		

Source
Future of Jobs Survey 2020, World Economic Forum.

Sono la capacità di:

- ✓ pensiero critico, di analisi e di soluzione di problemi in maniera creativa (1,4);
- ✓ prendere decisioni e di conseguire risultati (10);
- ✓ gestire le informazioni, alfabetizzazione digitale (7,8);
- ✓ autogestione e problem solving (3);

- ✓ collaborazione (15);
- ✓ intelligenza emotiva (11);
- ✓ creatività, originalità e iniziativa (5);
- ✓ adattabilità e resilienza (9);
- ✓ motivazione al lavoro (13);
- ✓ propensione all'apprendimento continuo (2).

Infine, anche il rinnovo contrattuale nel comparto Enti locali per il triennio 2019-2021, siglato il 16 novembre 2022 e riguardante la platea dei dipendenti pubblici impegnati in Comuni e Unioni di Comuni, introduce un nuovo e moderno sistema di classificazione del personale, amplificando e arricchendo l'aspetto che riguarda le competenze dei lavoratori.

⁴ Figura 1. Perceived skills and skills groups with growing demand by 2025. Fonte: The Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum

Capitolo 1

1.1 Priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze

In perfetta armonia con il nuovo CCNL e con l'impianto riformatore avviato con il DL n. 80/2021, che vede nello sviluppo delle competenze, insieme alla digitalizzazione, al recruiting e alla semplificazione, una delle principali direttrici di qualificazione del lavoro pubblico, questa Unione, in diversi documenti di programmazione deliberati, ha previsto le seguenti priorità strategiche:

CRESCITA PROFESSIONALE DEI DIPENDENTI	Piano Triennale delle azioni positive dell'Unione Tresinaro Secchia e dei Comuni aderenti 2022 –2024, punto 4	<i>promuovere le attività formative che, in base alle esigenze dell'Ente, consentano a tutti i dipendenti di sviluppare, nell'arco del triennio, una propria crescita professionale</i>	<i>al fine di realizzare un percorso condiviso che porti all'approvazione del piano della formazione, mappare le esigenze dei dipendenti all'interno dei singoli settori</i>
BENESSERE ORGANIZZATIVO	Piano Triennale delle azioni positive 2022 –2024, punto 2	<i>stimolare il lavoro di gruppo, la capacità di lavorare insieme, anche a più livelli e con interrelazione tra i diversi uffici presenti negli enti</i>	<i>prevedere all'interno del piano di formazione un'adeguata formazione al lavoro in team, per supportare il lavoro di gruppo, sia all'interno dei singoli servizi sia tra i diversi settori dell'ente</i>
SVILUPPO COMPETENZE	Piano degli Obiettivi 2021	<i>la formazione si pone come strumento di adeguamento, di condivisione e di sviluppo delle competenze del personale</i>	<i>promuovere la formazione come strumento di adeguamento, condivisione e sviluppo delle competenze</i>
IMPATTO SULLA PERFORMANCE E SULLA STRUTTURA DEGLI ENTI	Piano degli Obiettivi 2021 Unione Tresinaro Secchia	<i>perseguire livelli ottimali di efficacia ed efficienza, mediante il coordinamento e il concorso dei dirigenti e dei responsabili dell'Unione, secondo principi di indirizzo, controllo e valutazione dei risultati, in relazione agli impatti sul territorio e sui cittadini</i>	<i>monitorare il raggiungimento dei risultati conseguiti ad attestati in sede di consuntivo e sulle attività di valutazione dei comportamenti organizzativi della dirigenza e dei responsabili, con particolare attenzione agli impatti sul territorio e sui cittadini, nonché al benessere organizzativo</i>

SUPPORTO AL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE	Dup 2023-2025	<i>Garantire una struttura organizzativa capace di rispondere in modo adeguato alle esigenze delle comunità locali.</i>	<i>erogare servizi informativi moderni e favorire il buon funzionamento della macchina amministrativa in termini di efficienza, sicurezza dei dati trattati e qualità dei servizi erogati ad imprese e cittadini; recepire nella loro interezza gli indirizzi del Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione</i>
PROMOZIONE DI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI VIRTUOSI	Dup 2023-2025	<i>promuovere attività di condivisione e collaborazione tra tutte le risorse umane e con gli organismi politici</i>	<i>creare una cultura e comportamenti organizzativi che favoriscono valori quali quello della responsabilità, della legalità, della cittadinanza attiva</i>

Coerentemente con tali priorità condivise, per tutto il personale, è stata progettata la formazione sulle competenze informatiche e digitali -grazie all'adesione al progetto "Syllabus" della Funzione Pubblica- si è proseguito con la formazione obbligatoria in tema di sicurezza, anticorruzione e privacy, ed è stata attivata la formazione sulle competenze specifiche in relazione ai bisogni di volta in volta rappresentati dai servizi/settori dell'ente, come sarà illustrato nelle prossime pagine, grazie al ciclo della formazione:



1.2 Analisi dei fabbisogni formativi

Se l'utilità del Piano formativo consiste anche nel cercare di migliorare la qualità dei servizi attraverso l'accrescimento delle competenze del personale dell'Ente, ai fini della sua redazione, e nell'ambito della semplificazione e trasparenza, l'art.6, lett. b) del decreto-legge 9/6/2021, n.80, convertito nella legge 6 agosto 2021 n.113, prevede che **le pubbliche amministrazioni definiscano gli obiettivi formativi annuali e pluriennali.**

Per la definizione delle iniziative formative dei prossimi anni -tenendo conto delle esigenze espresse e future e degli interventi già realizzati- la Gestione Unica del Personale ha realizzato **una ricognizione dei fabbisogni formativi**, al fine di conoscere le priorità formative del personale e potere intervenire con una pianificazione mirata (ma al tempo stesso lasciando dei margini di manovra in corso d'opera) in grado di accompagnare la fase del cambiamento per il miglioramento della performance individuale e organizzativa dell'amministrazione.

Tale ricognizione è stata condotta predisponendo un questionario su Google Moduli, distribuito a novembre 2022 a tutti i Dirigenti e i Responsabili, ai fini di individuare le tematiche e i corsi di maggior interesse per la Amministrazioni, il numero di discenti previsto e, indicativamente, la tipologia dei partecipanti. Data la complessità e la ricchezza dei fabbisogni evidenziati, la programmazione degli interventi formativi si svilupperà **su base pluriennale.**

Va inoltre segnalato che l'attuazione dei percorsi formativi necessita di una costante e continua verifica della disponibilità economica sul capitolo dedicato alla formazione rispetto al quale, dato il registrarsi aumento delle richieste formative ricevute dall'Unione, sia a progetto sia a catalogo, si dovrà valutare la possibilità di **incremento delle risorse a esso dedicate.**

1.3 Ambiti e materie ritenuti prioritari, in correlazione con gli obiettivi strategici generali dell'ente

L'analisi dei dati raccolti ha evidenziato, tra tutte le aree tematiche proposte, quelle che sono risultate essere di maggiore interesse per le diverse unità organizzative e precisamente: **informatica, economica, amministrativa-giuridica, manageriale, comunicazione e tecnica.** Pertanto, grazie alle risposte pervenute dai Dirigenti e dei Responsabili, **sono stati individuati gli ambiti e le materie ritenuti prioritari, in correlazione con gli obiettivi strategici generali dell'ente,** come da tabella seguente.

FABBISOGNO FORMATIVO

Ambiti e materie prioritari Esiti dei questionari sottoposti a Dirigenti e Responsabili (novembre 2022) **modalità di erogazione preferita** **Target della formazione**

<i>Area economica Gestione operativa delle attività economico-finanziarie e fiscali</i>	Formazione in materia tributaria: aggiornamento generale sulla normativa e focus sul contenzioso e gli strumenti deflattivi del contenzioso	in presenza	Personale con esperienza
	Formazione ambito IVA, gestione partite di giro e gestione partecipate	in presenza	Personale con esperienza
<i>Area economica Gestione strategica delle attività economico-finanziarie e fiscali</i>	Corso in materia di contabilità armonizzata (nuova edizione)	a distanza	Personale con esperienza
	Contabilità pubblica, nozioni e approfondimenti	a distanza/ in presenza	trasversale
<i>Area economica Appalti, gare, contratti</i>	D.lgs. 50/2016 "Codice dei Contratti" ed evoluzione normativa	e-learning/ in presenza	Neodiplomati, <u>Neo laureati</u> , Diplomati con esperienza, Laureati con esperienza
	Procedure di acquisto di servizi nel mercato elettronico, piattaforme gare	e-learning/ in presenza	trasversale
<i>Area manageriale Pianificazione strategica, programmazione e controllo</i>	Profili di responsabilità dei responsabili/dirigenti e funzionari	in presenza	Personale altamente specializzato e con specifica professionalità

	Project management, competenze organizzative e manageriali, controllo di gestione	e-learning/in presenza	Personale altamente specializzato e con specifica professionalità
<i>Area manageriale Controllo di gestione</i>	Problem solving, gestione dei processi e reingegnerizzazione dei processi. Lean production	a distanza	trasversale
<i>Area giuridico-amministrativa Trasparenza e Anticorruzione</i>	Anticorruzione, etica e trasparenza nella Pubblica Amministrazione (modulo di approfondimento rispetto alla formazione presente su SELFPA)	in presenza	trasversale
	Nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici	in presenza	trasversale
<i>Area giuridico-amministrativa Competenze giuridiche e amministrative</i>	Competenze amministrative di base	a distanza	trasversale
<i>Area giuridico-amministrativa Segreteria, redazioni di atti, protocollo</i>	Modalità e tempistiche predisposizioni atti		trasversale
<i>Area informatica PA digitale (CAD)</i>	Dematerializzazione e digitalizzazione dei procedimenti anagrafici	e-learning	Neodiplomati, Neolaureati, Diplomati con esperienza, Laureati con esperienza
<i>Area informatica Tecnologie digitali (CAD)</i>	Competenze e tecnologie digitali	a distanza	trasversale, su più livelli

<i>Area Comunicazione e Soft Skills</i> <i>Soddisfazione e gestione dell'utenza</i>	Relazioni con il cittadino. Focus su comunicazione efficace con l'utenza e gestione dello stress nel front-office	a distanza/ e-learning	trasversale
<i>Area Comunicazione e Soft Skills</i> <i>Benessere organizzativo</i>	gestione dei conflitti e strategie per il lavoro di gruppo. Benessere sul luogo di lavoro	a distanza	Personale con esperienza, Personale altamente specializzato e con specifica professionalità
<i>Area Comunicazione e Cultura</i>	Formazione per area biblioteca e cultura, sport, associazionismo	a distanza	Personale con e senza esperienza
<i>Area Comunicazione e Cultura</i> <i>Pubbliche relazioni, comunicazione, promozione e pubblicità</i>	Creazione di prodotti digitali e social	a distanza	Personale con e senza esperienza
<i>Area Tecnica</i>	Corso avanzato in materia di software QCIS	a distanza	Personale con esperienza
	Approfondimenti normativi su lavori Pubblici, edilizia e urbanistica	in presenza/ a distanza	trasversale
<i>Area Tecnica</i> <i>Sicurezza</i>	Sicurezza alla guida di autoveicoli adibiti al trasporto di oggetti	in presenza autoscuola Pezzi	Personale impegnato in attività manuali, esecutori
	Corso in materia di Controlli edilizi – livello avanzato	in presenza Scuola Interregionale di Polizia Locale	Personale della Polizia Municipale

Figura 4. Elenco corsi formativi richiesti dai Comuni dell'Unione

1.4 Percorsi formativi già in essere

Area Linguistica

Proseguirà anche nel 2023 il percorso dedicato all'acquisizione delle conoscenze linguistiche, in modo particolare della lingua inglese ma non solo, che rientrano tra le competenze di base del dipendente pubblico: si tratta di una conoscenza richiesta anche in sede concorsuale, e diventa sempre più stringente in una società multiculturale e multi-etnica come quella attuale. Il percorso formativo è curato da Go-Fluent, una società multinazionale che offre percorsi formativi in nove lingue straniere, classi miste di conversazione, fruizione di risorse didattiche su una innovativa piattaforma e-learning. A conclusione del primo anno di sperimentazione, che termina a febbraio 2023, sarà individuato un secondo gruppo di dipendenti che potrà beneficiare della formazione per un periodo di 12 mesi, con accesso illimitato a tantissime ore di formazione e contenuti stimolanti aggiornati quotidianamente.

Formazione a catalogo gestita da enti esterni

L'Amministrazione intende garantire un equo accesso alla formazione esterna, cosiddetta a catalogo, da parte del personale di tutte le strutture. La partecipazione ai corsi organizzati da enti esterni avviene sempre su autorizzazione dei Responsabili e dei Dirigenti del dipendente interessato, e previo aggiornamento dell'ufficio preposto alla gestione della formazione. Il ricorso alla formazione esterna è pertanto valutato in base alle necessità e alle opportunità formative, anche in funzione degli abbonamenti sottoscritti con i diversi enti formatori. Va da sé, che il ricorso a questo tipo di attività erogata da enti esterni, nonché il pagamento di contributi delle quote di iscrizione a consorzi e ad associazioni, limita il budget a disposizione della formazione interna e le sue relative progettualità.

Altri corsi

Pertanto, pur proseguendo con la consueta attività di aggiornamento con formazione a catalogo, sarà segnalata all'interno della Intranet la possibilità di formazione proveniente da organismi di derivazione istituzionale (SELF, IFEL, Formazione permanente dell'Albo dei Segretari accessibile anche ai funzionari degli Enti locali, del Ministero dell'Interno, ecc.), comunicando a tutti i dipendenti le opportunità provenienti da tali piattaforme e invitandoli a tenere monitorati i corsi, spesso gratuiti, che essi offrono.

Capitolo 2. Formazione obbligatoria

2.1 Area digitalizzazione

CAD - Codice dell'Amministrazione Digitale (Art. 13 del d.lgs. 82/2005)

Syllabus: competenze digitali per una PA al passo con i tempi

12

Nell'ambito del già ricordato Piano "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", la nostra amministrazione ha aderito al programma Syllabus della Funzione Pubblica, al fine di fornire ai dipendenti, attraverso la piattaforma dedicata, una formazione personalizzata, in modalità e-learning, sulle competenze digitali. La partecipazione all'iniziativa non ha costi e consente all'ente di valutare e misurare il livello di padronanza dei propri dipendenti rispetto alle 5 aree di competenze digitali e di monitorare il grado di partecipazione dei dipendenti.

I nostri dati: l'Amministrazione ha iscritto al programma in questione circa **290 dipendenti, di questi a oggi 275 si sono registrati, 243 hanno già effettuato il test di assessment e la maggior parte di essi hanno già iniziato l'attività formativa offerta dalla piattaforma. A oggi, complessivamente, sono già stati completati 1675 corsi.**

2.2 Area sicurezza e salute nei luoghi di lavoro – trasparenza, anticorruzione e privacy

(D. Lgs. 81/2008, Legge 190/2012 e Regolamento UE 679/2016, art. 32)

La formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro riveste carattere di obbligatorietà ai sensi del D. Lgs. 81/2008, che, nell'art. 37, prevede l'obbligo per il datore di lavoro di fornire a tutti i lavoratori (siano essi dipendenti, atipici o a tempo determinato) un'adeguata formazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. L'Accordo Stato Regioni del 21/12/11 impone al datore di lavoro l'obbligo di effettuare un aggiornamento della formazione in materia di salute e sicurezza a tutti i lavoratori di almeno 6 ore ogni 5 anni.

La formazione, integralmente progettata in modalità on line, è rivolta a tutto il personale dell'Unione, riguarda gli ambiti e le specificità (formazione generale e formazione specifica) della succitata normativa, e prosegue secondo le scadenze di legge, grazie alla convenzione con la piattaforma regionale SELF PA. Identica modalità è resa possibile per la formazione, anch'essa obbligatoria, sulla trasparenza, l'anticorruzione (Legge 190/2012 in materia di prevenzione e repressione della corruzione e della illegalità) e la privacy (Regolamento UE 679/2016, art. 32). Tali moduli sono erogati sempre in modalità e-learning, semplificando così la modalità di fruizione dei percorsi, come si evince dalla figura seguente: ciò consente di liberare e reindirizzare risorse a favore dei percorsi più specialistici e mirati della formazione su progetto.

SOGGETTO FORMAZIONE GENERALE BASE
FORMATORE Moduli disponibili

modalità di erogazione fruibilità

<i>corsi gratuiti piattaforma regionale</i>		e-learning	Piattaforma RER SELF PA come da convenzione
	Corso base sul sistema di prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione		
	Percorso formativo dei lavoratori in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro - Art.37 D.Lsg.81/2008 - Parte generale		
	Percorso formativo dei lavoratori in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro - Art.37 D. Lsg.81/2008 - Parte Specifica		
	La nuova disciplina in tema di protezione dei dati personali		
	La trasparenza nella Pubblica Amministrazione		
	Salute e sicurezza nel lavoro in ufficio		
	Calcolo contributo di costruzione con il calcolatore regionale		
	Trasformazione Digitale e servizi online		
	Attenzione al genere nel linguaggio della PA		

Figura 3. L'offerta formativa a disposizione dell'Unione Tresinaro Secchia sulla piattaforma regionale SELF PA

Oltre a questi interventi formativi, l'Unione organizza, ma unicamente per i suoi dipendenti, le attività formative specifiche rivolte ai lavoratori con un profilo di rischio "MEDIO" ed "ELEVATO", i corsi di addetti al primo soccorso, i corsi BLS (per l'utilizzo defibrillatori semi automatici), previste dal D.lgs. 81/08 e s.m.i. e dagli accordi Stato-Regione vigenti: che scandiscono, tra l'altro, la periodicità degli aggiornamenti in presenza con l'erogazione di moduli formativi adatti. Per il profilo di rischio "BASSO" è invece sempre possibile utilizzare la piattaforma SELF PA sopra richiamata.

Capitolo 3. Percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato

3.1 PA 110 e Lode

Tra le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale, laureato e non, si evidenziano, oltre alla possibilità della formazione, sia in house sia a catalogo offerta a tutti i dipendenti senza distinzione di qualifica, area di appartenenza e titolo di studio, e le possibilità offerte dal Ministero della Funzione Pubblica, quali "PA 110 e Lode", che rappresenta una bella opportunità per i dipendenti pubblici (www.funzionepubblica.gov.it/formazione/pa-110-e-lode). Il progetto consente di iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, master e corsi di specializzazione di interesse per le attività delle amministrazioni pubbliche. Questo perché se è importante assumere personale sempre più qualificato, occorre anche investire sulla formazione universitaria e post-universitaria, anche di chi già lavora nella PA.

3.2 Permessi retribuiti per motivi di studio

In linea di tendenza, l'Amministrazione intende favorire la partecipazione del proprio personale a corsi di laurea, master e corsi di specializzazione, anche svolti in modalità telematica, di interesse per l'attività istituzionale. Per favorire percorsi di studio e specializzazione del personale, e consentire di conciliare i tempi di vita, l'Unione offre la possibilità di accedere, in base all'art. 46 del nuovo CCNL, alle **150 ore di permessi per motivi di studio**. Il bando per il ricorso ai permessi studio è pubblicato con cadenza annuale, e solitamente si riescono ad accogliere la quasi totalità delle richieste pervenute, compatibilmente con le esigenze dell'amministrazione e nel rispetto della percentuale imposta dalla normativa.

Capitolo 4 Obiettivi e risultati attesi della formazione

4.1 I tempi della formazione

La formazione, compatibilmente con le esigenze dei relatori individuati dai soggetti formativi, sarà erogata preferibilmente in alcuni periodi dell'anno: **da inizio febbraio a tutto il mese di giugno e da settembre a fine ottobre**. Naturalmente, per ciò che riguarda gli interventi disponibili su piattaforma regionale e ministeriale o in e-learning, essi saranno resi disponibili e accessibili all'utente in qualunque periodo dell'anno, come segue:

Calendario della formazione 2023

Programmazione di massima

Tipologia di corsi	febbraio-giugno	luglio-agosto	settembre-ottobre	novembre e dicembre
 Formazione a catalogo e corsi sulla sicurezza				
 SELF PA e formazione e-learnig				
 Formazione a progetto				
 Syllabus				

 in base alle scadenze del MINISTERO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

4.2 Riqualficazione e potenziamento delle competenze

Come sopra descritto, è stata effettuata un'analisi della formazione svolta nel corso dell'anno, attraverso la lettura dei seguenti elementi: beneficiari, risorse, contenuti e modalità didattiche.

Sono state altresì analizzate le caratteristiche dei partecipanti, e le risorse formative messe a disposizione nel corso del 2022 per il personale dell'Unione. Infine, è stata compiuta una riflessione a tutto tondo sul ruolo che l'ente svolge all'interno del processo di *educazione permanente, "lifelong learning"* (concetto già espresso nel 1970 dal Consiglio europeo e dall'Unesco, ripreso *dall'European Pillar of Social Rights nel 2017*), e nel contributo che la Pubblica Amministrazione può fornire nel conseguimento dell'obiettivo di coinvolgere il 15% degli adulti in tale processo di formazione continua.

In termini di riqualficazione e potenziamento delle competenze, l'Unione, unitamente ai Comuni, si propone di **individuare le priorità delle iniziative formative che siano particolarmente connesse agli obiettivi strategici ed istituzionali degli Enti, armonizzando tali interventi con le reali esigenze di accrescimento ed aggiornamento del personale espresse dai singoli Dirigenti e Responsabili, con gli inevitabili e graditi riflessi che si riverberano sulla qualità dei servizi erogati all'utenza ed eventualmente un miglioramento dei risultati di performance.**

4.3 Risultati attesi della formazione

I risultati attesi della formazione emersi dal questionario sono i seguenti, come si evince dal grafico.

Si noterà che **l'aumento del livello di istruzione e di specializzazione dei dipendenti** è uno dei principali risultati attesi, anche a prescindere dell'immediatezza che tale bagaglio di saperi può avere sul lavoro direttamente correlato.

Figura 5 Risultati attesi dalla formazione, questionario novembre 2022



RISULTATI ATTESI DALLA FORMAZIONE

questionario sui fabbisogni formativi, novembre 2022

Capitolo 5 Valutazioni finali e risorse

5.1 La valutazione sulla formazione

Al fine di valutare l'efficacia dei percorsi proposti, sarà richiesta agli enti di formazione l'accessibilità ai questionari di gradimento e la predisposizione di appositi test di autovalutazione. Ma poiché è stata particolarmente evidenziata la necessità di individuare degli interventi formativi che incidessero soprattutto sulla prestazione lavorativa, per l'analisi delle ricadute sarà utilizzato il modello di Kirkpatrick, seguendo l'impostazione che segue⁵:

MODELLO DI KIRKPATRICK PER LA VALUTAZIONE DELL'ATTIVITA' FORMATIVA

Possibile declinazione per la nostra pubblica amministrazione



⁵ Kirkpatrick, D. (1996). *Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model*. Training & Development

5.2 Risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative

I soggetti coinvolti nel processo di formazione sono:

La Gestione Unica del Personale: si tratta dell'unità organizzativa preposta. Il Servizio Personale procede annualmente alla rendicontazione delle attività formative, riassumendo le giornate e le ore di effettiva partecipazione e raccogliendo gli attestati di partecipazione. Tali dati sono poi caricati nel programma di gestione del personale e archiviati nel fascicolo personale, in modo da consentire la puntuale documentazione del percorso formativo di ogni dipendente.

Dirigenti e Responsabili: sono coinvolti nei processi di formazione per ciò che riguarda la rilevazione annuale, e in corso d'anno, dei fabbisogni formativi; l'autorizzazione ai singoli dipendenti per l'iscrizione ai corsi di formazione; la definizione particolareggiata della formazione specialistica per i dipendenti del settore di competenza; la riflessione sull'impatto dell'attività formativa sulla macchina amministrativa.

Dipendenti: sono i destinatari della formazione, ma soprattutto sono i protagonisti dei propri percorsi formativi, in una logica di miglioramento del proprio profilo professionale, ma non solo. Ogni dipendente deve essere consapevole del fatto che la formazione accompagnerà l'importante stagione di riforme e di valorizzazione del merito che riguarderà la Pubblica Amministrazione nei prossimi anni e che nessuno potrà prescindere dalla freschezza delle proprie competenze. Oggi, i dipendenti sono coinvolti in un processo partecipativo che prevede generalmente un confronto sulle aspettative individuali prima e dopo i corsi, la compilazione del questionario di gradimento e, infine, la valutazione delle conoscenze e competenze acquisite.

C.U.G. - Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG): istituito ai sensi dell'art. 57 del D.Lgs. n.165 del 2001, questo organismo contribuisce alla definizione del piano formativo, segnalando la possibilità di interventi formativi mirati, volti soprattutto a diffondere la cultura del rispetto delle pari opportunità e del benessere dei dipendenti. Promuove una cultura aziendale volta ad allontanare ogni tipo di discriminazione, violenza o pressione psicologica in ambiente lavorativo e di mobbing.

Docenti: l'Unione si avvale di docenti esterni e docenti interni all'Amministrazione. I docenti esterni, esperti nelle materie di loro competenza, sono messi a disposizione dalle aziende specializzate nella formazione, oppure sono individuati direttamente dall'Unione stessa in caso di comprovata e acclarata professionalità. Nei prossimi anni, compatibilmente con l'organizzazione dei tempi di lavoro, sarebbe positivo individuare dei momenti formativi specifici in cui i Responsabili, le Posizioni Organizzative e più in generale i funzionari esperti in particolari materie possano mettere a disposizione la propria professionalità, le competenze e le conoscenze: si potrebbero organizzare degli appositi eventi volti a stimolare anche lo spirito di appartenenza e il *team building*, e a consentire un agile trasferimento di competenze.

Il budget per le annualità 2023-2025 è pari a 54.530,00 euro l'anno.