

# Piano Triennale della Formazione



**Anni 2023-2025**

*Bozza a cura di Stefano Masini - Ufficio Sviluppo Organizzativo e Trasformazione Digitale della Provincia di Rimini*

## SOMMARIO

Introduzione .....	3
<b>I - definizione e risorse</b> .....	4
1.1 I principi e le finalità .....	4
<b>1.2 I referenti</b> .....	5
<b>1.3 I destinatari</b> .....	5
<b>1.4 I docenti</b> .....	6
<b>1.5 Le risorse finanziarie</b> .....	7
<b>1.6 I riferimenti normativi</b> .....	7
<b>II - il ciclo della formazione</b> .....	9
<b>2.1 - La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi</b> .....	9
<b>2.2 La progettazione e le metodologie di supporto</b> .....	10
<b>2.3 L'erogazione e le modalità</b> .....	10
<b>2.4 Il monitoraggio e la valutazione dei risultati</b> .....	11
<b>III – Piano di Formazione 2021</b> .....	14
<i>Premessa</i> .....	14
<b>3.1 Articolazione del Piano Annuale</b> .....	14
<b>3.2 Gli interventi formativi per l'anno 2021</b> .....	19
<b>Conclusioni</b> .....	20

## **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, disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi ed accrescere le competenze, anche trasversali, dei propri dipendenti.

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.

Naturalmente 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.

Questo 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 **2023/2025 (ed, in particolare, per l'anno 2023).**

## **I - DEFINIZIONE E RISORSE**

### **1.1 I principi e le finalità**

Questo documento costituisce 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 del servizio, la struttura organizzativa del servizio formazione, i servizi offerti dalla formazione, le modalità di erogazione.

Il servizio formazione della Provincia di Rimini si ispira, dunque, 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 quali 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 Dirigenti;

**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 precedente periodo;
- rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme sia per valorizzare le eccellenze;
- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto, 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 della formazione nella Provincia di Rimini, 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.

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**

Ufficio Sviluppo Organizzativo e Trasformazione Digitale predispone il presente Piano Triennale per la Formazione e conseguenti strumentazioni e metodi di gestione informatizzata.

Le unità organizzative preposte alla formazione ad oggi sono:

**Stefano Masini**, Area dei Funzionari ed Elevata qualificazione, coordinatore dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo e Trasformazione Digitale, cui compete la redazione del Piano e l'individuazione degli strumenti e metodi per la gestione della formazione nel triennio 2023-2025 e più specificamente:

- 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 di formazione;
- Raccolta delle candidature/adesioni ai corsi;
- Garantire la corretta diffusione del Piano di formazione nell'Ente.

**Silvia Sarti**, Area degli Istruttori, supporto amministrativo a tutte le attività suddette;

## **1.3 I destinatari**

Il Piano della formazione è rivolto ad un "pubblico interno": i dipendenti della Provincia di Rimini che rappresentano i clienti del servizio formazione. I soggetti destinatari della formazione possono essere identificati, riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, nelle seguenti categorie: - personale appartenente all'area dirigenziale; - 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 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.

Si tratta sia dei dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato ed in effettivo servizio presso l'amministrazione, sia i dipendenti assunti con contratto a tempo determinato, per i quali l'opportunità formativa viene erogata valutando di volta in volta, insieme ai dirigenti di settore di riferimento: il ruolo svolto all'interno dell'amministrazione, la durata del rapporto di lavoro, la tipologia di contratto, l'effettivo interesse professionale rispetto al corso in oggetto.

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 Dirigente;
- 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 il 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 richiesta di rilascio di parere tecnico (visto ai fini PEG) per la partecipazione ad un corso esterno almeno 5 gg. lavorativi prima dell'avvio del corso stesso.

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.

## **1.4 I docenti**

L'ufficio formazione può avvalersi sia di docenti esterni sia di docenti interni all'Amministrazione.

I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati principalmente nei Dirigenti, nelle P.O. e nei funzionari 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 dirigente o in P.O. Al termine dei corsi di formazione, ai docenti interni 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**

La L. del 30 luglio 2010, n. 122 di conversione del D.L. n. 78/2010, stabiliva all'art.6, comma 13, che a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009 indipendentemente dalla eventuale riduzione o aumento del personale coinvolto. La Legge di Bilancio 2020 (Legge 160 del 27.12.2019) preceduta dalla conversione in legge (Legge 157 del 19.12.2019) del D.L. 124 del 26.10.2019 che ha apportato diverse modifiche sulle attività dei revisori dei conti negli enti locali ha abolito tale vincolo.

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.

Le spese dei corsi specialistici sono autorizzate, nei limiti della percentuale di fondo sopra specificato, dal Segretario Generale, tenendo conto dell'attinenza dell'attività formativa con il servizio svolto, nonché della aderenza alle esigenze e aspettative dell'Amministrazione.

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

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.

La Provincia di Rimini, pertanto, per l'anno 2023, destina alla formazione la somma complessiva di € **30.000,00**.

## **1.6 I riferimenti normativi**

La predisposizione di questo Piano di formazione e la programmazione degli interventi per il triennio 2023-2025 hanno come fonti di riferimento:

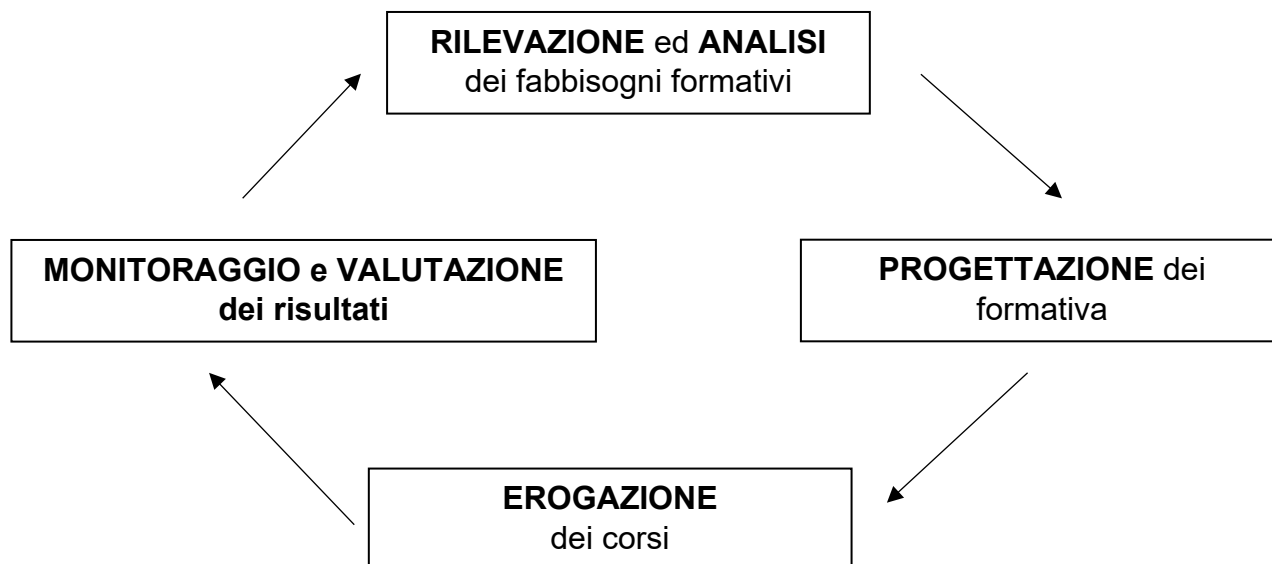
- Legge 157 del 19.12.2019, recante disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili;
- Legge 160 del 27.12.2019, Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2020 e bilancio pluriennale per il triennio 2020-2022;
- Il D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, recante "norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- La L. 30 luglio 2010, n. 122 di conversione del D.L. n. 78/2010, con particolare riferimento all'art. 6 comma 13: "A decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009.";

- 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);
- D.lgs n.82/2005 “Codice dell’amministrazione digitale”, art.13.



## II - IL CICLO DELLA FORMAZIONE

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



Al fine di una migliore gestione del ciclo della formazione vengono utilizzati – dall’anno 2021 - opportuni strumenti informatici (realizzati appositamente dall’Ufficio Servizi Informativi) per aumentare la condivisione ed il monitoraggio dei processi formativi.

### 2.1 - La rilevazione e l’analisi dei fabbisogni formativi

Annualmente, il Servizio preposto alla formazione e aggiornamento del personale dipendente, procede alla verifica del fabbisogno formativo mediante incontri mirati con i Dirigenti/PO e tenuto conto anche, indirettamente, di eventuali proposte formative del personale non dirigente.

La 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.

Per il triennio 2023-2025, con il coinvolgimento dei Dirigenti, è stata realizzata una puntuale pianificazione dei bisogni formativi, tenuto conto principalmente:

- delle conoscenze e competenze da sviluppare/potenziare in relazione al Sistema di Misurazione e Valutazione, sia del personale di categoria che per i ruoli direzionali;
- 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 ed organizzative;
- individuazione delle tematiche comuni a più settori e numero dei dipendenti interessati, individuazione delle tematiche specifiche di settore e numero di personale interessato (progettazione di massima).

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

## **2.3 L'erogazione e le modalità**

Con il termine “formazione” s'intendono: corsi di formazione di base, corsi di aggiornamento, corsi di riqualificazione, corsi di specializzazione, corsi di perfezionamento, giornate di studio, seminari.

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 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.

Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione è rilasciato un attestato di frequenza, a firma del Dirigente del Servizio competente in materia di formazione e aggiornamento del personale, nel caso di gestione diretta dei corsi; se invece gestiti da soggetto esterno, l'attestato di frequenza sarà validato dal soggetto stesso.

E' prevista anche formazione mediante autoapprendimento con supporti di tipo audiovisivo o libri di testo. I libri di testo o gli audiovisivi utilizzati andranno a comporre un patrimonio condiviso di documentazione classificata e accessibile a tutti i dipendenti. Per questo fine si prevede la costituzione della Biblioteca interna della Provincia di Rimini.

## **2.4 Il monitoraggio e la valutazione dei risultati**

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 che saranno valutati in sede di Conferenza dei Dirigenti.

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 (informatica avanzata, inglese di secondo livello). 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 dirigenti 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.

## **2.4 Crediti formativi**

A partire dal 2022 sono stati introdotti – in via sperimentale – l'attribuzione di crediti formativi per i dipendenti che fruiscono di corsi di formazione. Le modalità per l'attribuzione verranno redatte tramite apposito regolamento.

Il regolamento per l'attribuzione dei crediti dovrà essere condiviso e approvato dalle organizzazioni sindacali. Sempre le organizzazioni sindacali dovranno approvare l'eventuale aggiornamento del contratto integrativo dell'ente per l'utilizzo dei crediti nell'attribuzione dei punteggi sulle valutazioni annuali dei dipendenti.

In mancanza della condivisione ed approvazione sindacale tali metodologie di attribuzione di crediti rappresenteranno solo una modalità di misura di efficienza delle attività formative.

### **III – PIANO DI FORMAZIONE 2023**

#### **PREMESSA**

L'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus COVID-19 dal 2020 molto probabilmente ancora per il 2023 determinerà problemi per attività formative in aula e in presenza. In questo contesto fino al termine dell'emergenza e nelle fasi post-emergenza le attività formative dovranno essere organizzate e realizzate con modalità a distanza (videoconferenza, webinar, e-learning, MOOC, ecc.) o attraverso sale adeguatamente predisposte per poter garantire il distanziamento ed il rispetto delle norme igienico-sanitarie vigenti.

#### **3.1 Articolazione del Piano Annuale**

L'Amministrazione, nel predisporre il nuovo piano di formazione del personale, ritiene anzitutto realizzare una sempre più efficace erogazione dell'attività formativa garantendo l'accesso alle risorse a tutti i dipendenti e facilitando le modalità operative di ricerca e scelta dei percorsi formativi da svolgere.

Inoltre il Piano formativo vuole essere uno strumento in grado di dare un supporto significativo agli uffici dell'Ente nello sviluppo ed attuazione delle linee programmatiche della Provincia di Rimini, in particolare valorizzando i seguenti ambiti:

**Legalità**, per una particolare attenzione a quei percorsi formativi in grado di aumentare le conoscenze ed aggiornare la professionalità dei dipendenti sulla legalità nelle attività e prassi della Pubblica Amministrazione; in particolare ad esempio su tematiche relative alla trasparenza, conflitto d'interessi, alla rotazione degli incarichi, al whistleblowing ed al ruolo dell'ANAC;

**Il territorio**, per una particolare attenzione a quelle attività formative che aumentano le competenze dei dipendenti provinciali in modo da rafforzare il ruolo delle Province nel loro rapporto con i comuni del territorio; province che – oltre a svolgere le funzioni fondamentali previste dalla legge - si configurano come riferimento per i comuni, raccogliendo le esigenze degli enti locali e fornendo assistenza tecnica e amministrativa con particolare riguardo alle attività di partecipazione a bandi per il reperimento di fondi;

**Stazione Unica Appaltante**, per una formazione dei dipendenti degli uffici della Provincia di Rimini alla realizzazione e gestione di tale dispositivo; questo rappresenterebbe lo strumento principale per una gestione associata degli appalti con l'esigenza di gestire in modo omogeneo - all'interno dell'area vasta provinciale - la complessità normativa connessa alla gestione delle gare d'appalto. Ciò anche al fine di garantire efficienza ed equità e ridurre la spesa con la realizzazione di economie di scala negli acquisti e negli appalti pubblici locali.

**Europa**, per rafforzare le capacità di programmazione, progettazione e realizzazione degli investimenti dello staff delle amministrazioni provinciali, attraverso la valorizzazione del Servizio Associato Politiche Europee.

**Transizione Digitale** per acquisire le conoscenze e competenze necessarie all'amministrazione per un'efficace gestione del digitale nel suo complesso e per migliorare, ammodernare e facilitare la realizzazione di servizi associati efficienti su bacini di area vasta: dotare il personale delle Province delle competenze

organizzative, gestionali e tecniche per acquisire al proprio interno i modelli e i principali strumenti che li compongono.

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 ma che tiene conto dell'apporto culturale ed umano del dipendente.

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 Annuale di Formazione suddivide gli interventi formativi da realizzare secondo le seguenti aree di contenuto prevalente:

- area giuridico amministrativa;
- area economico finanziaria;
- area informatica;
- area tecnico-scientifica
- area linguistica;
- area manageriale dirigenziale
- area socio organizzativa

### **Area giuridico e tecnico 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,
- Attività contrattuale della P.A.,
- Affidamento di pubbliche forniture e di servizi,
- Privacy e GDPR
- Riforma dell'Amministrazione,
- Nuovi sistemi controlli interni P.A.,
- Nuovo ordinamento delle autonomie locali, etc.

### **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 socioeconomico, attraverso la conoscenza di base e il lessico relativi ai macroaggregati (PIL, Redditi, Consumi, Investimenti, ecc.), agli agenti (Famiglie, Imprese, Pubblica Amministrazione), alle interazioni tra struttura demografica e struttura produttiva (effetti sul lavoro, sui consumi, sui risparmi, ecc.), fornire una 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:

- Ordinamento finanziario e contabile,
- La gestione contabile dei fondi PNNR;
- Il controllo di gestione,
- La disciplina dell'iva nell'ente locale,
- Gestione degli incassi e pagamenti effettuati tramite PAGOPA
- L'accertamento esecutivo e la riscossione coattiva,
- Codice degli Appalti Pubblici per le forniture di beni e servizi,
- Le centrali di acquisto,

### **Area informatica**

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.

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.

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 i dipendenti dei Servizi Informatici è prevista una formazione specifica di approfondimento anche su tematiche di base e innovative al fine di favorire un costante aggiornamento ed allineamento con l'attuale sviluppo tecnologico; questo anche in funzione dello sviluppo di competenze e capacità progettuali per spingere all'innovazione la pubblica amministrazione.

Possibili corsi di formazione da attuare:

- Corsi di base (Office, Internet e Posta elettronica);
- Corsi su programmi gestionali dell'ente (Halley);
- Corsi su programmi specifici dell'ente;
- Approfondimenti di programmazione (Java, Python, ecc.);
- Approfondimenti di base (matematica, statistica, ecc.);
- Approfondimenti sui database (Relazionali, Non relazionali, ecc.);
- Approfondimenti sui dati (Open Data, Big Data, ecc.);
- Approfondimenti sui Sistemi Operativi (OS, Cloud, ecc.)
- Approfondimenti sull'intelligenza artificiale (sistemi automatici, IoT, ecc.)

### **Area Linguistica**

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 destinati al personale di front-line.

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

### **Area Tecnico-Scientifica**

Le competenze richieste in alcuni ambiti di attività sia interni sia esterni della Provincia quali il supporto tecnico interno per gli apparati elettrici ed idraulici, supporto e progettazione dell'infrastruttura interna informatica, supporto e progettazione in convenzione per infrastrutture informatiche di enti del territorio provinciale, rilievi di carattere idro-geologico ed ambientale del territorio, manutenzione e gestione dei dati, ecc, richiedono un costante aggiornamento ed una formazione all'innovazione dovuta inevitabilmente al veloce progresso tecnico scientifico.

Per tale motivo può essere necessaria formazione, anche di base, su molteplici argomenti anche non direttamente collegati alle mansioni svolte presso

l'amministrazione. Sempre più, pertanto, va stimolato e perseguito l'aggiornamento relativo alle conoscenze acquisite dai dipendenti con il percorso formativo scolastico standard.

Anche l'aggiornamento su argomenti di base può essere pertanto di supporto per la comprensione e l'approfondimento di tematiche più complesse che vengono affrontate nell'ambito delle attività dell'amministrazione e, ancor di più, possono essere di ausilio per la progettazione e l'innovazione delle attività. Possibili corsi di formazione da attuare:

- Matematica e programmazione,
- Analisi statistica e Big Data;
- Cartografia e digitalizzazione;
- Data Analysis e IoT;
- Sicurezza informatica e protezione dei dati;
- Clima e ambiente;
- Salute,
- Elettrotecnica e digitalizzazione;

### **Area manageriale dirigenziale**

La "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica, evidenzia l'esigenza di realizzare uno specifico programma di formazione rivolto alla dirigenza. 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 e amministrative, 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 dovranno essere 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:

- tecniche e strumenti di leadership,
- il cambiamento nell'organizzazione pubblica,
- organizzazione e gestione del personale,
- comunicazione interna ed esterna,
- marketing territoriale e dei servizi,
- processi di valutazione,
- gestione del patrimonio immobiliare,
- cultura manageriale,
- gestione dei conflitti,
- analisi costi/benefici.

### **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 etc.

### **3.2 Gli interventi formativi per l'anno 2023**

I Dirigenti, le Posizioni Organizzative ed i Responsabili degli uffici, hanno effettuato un'efficace analisi dei fabbisogni formativi dei vari Uffici, in coerenza con gli indirizzi sopra indicati, individuando le tematiche generali in base alla quale verranno progettati gli interventi formativi per l'anno 2023.

Per la gestione dei corsi verranno utilizzate apposite piattaforme, realizzata dai servizi informatici su Teams, attraverso le quali sarà possibile:

- 1) Favorire la ricerca dell'offerta di attività formative;
- 2) Proporre un'attività formativa;
- 3) Verificare l'elenco dei corsi proposti ed approvati;
- 4) Monitorare l'andamento dei corsi effettuati;
- 5) Accedere alle risorse documentali prodotte dalle offerte formative seguite.

A livello generale le azioni formative - e le attività legate a queste - che l'Ente andrà ad effettuare nell'anno 2023 riguarderanno nello specifico le aree tematiche descritte al capitolo 3.1 di questo Piano Triennale, e in particolare saranno:

- Partecipazione a corsi nell'ambito dell'offerta del Programma Formativo INPS Valore-PA;
- Partecipazione a corsi gratuiti on-line offerti da diverse Università italiane ed estere;
- Partecipazione a webinar e seminari in video conferenza di altre PA o di Enti di formazione;
- Formazione professionale relativa al *project management* e possibilità di acquisire la relativa certificazione;

- Formazione di aggiornamento (o per nuove assunzioni) sui programmi gestionali Halley;
- Formazione giuridica specifica nelle materie di competenza della Polizia Provinciale e formazione tecnico-operativa (comprensiva di addestramento obbligatorio per il maneggio di armi corte e lunghe legge 286/81 e legge 157/92);
- Formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- Formazione in materia di sicurezza e privacy (GDPR);
- Formazione sulla gestione giuridico, amministrativa ed economica del personale;
- Formazione sulla Transizione digitale;
- Formazione sulle Stazioni Uniche Appaltanti (SUAP);
- Formazione sulla progettazione europea
- Formazione sulla corretta comunicazione al cittadino (“burocrazia formale”);
- Partecipazione a formazione universitaria (Master, Specializzazioni e Corsi di Laurea): da individuare e da autorizzarsi previa pubblicizzazione interna, per un numero massimo di n.2 borse di studio a copertura del costo formativo, fino ad un importo massimo del 80%, nel limite della spesa di complessivi 6.000 euro annui. Le borse di studio saranno autorizzate nell’ambito delle aree tematiche di cui al capitolo 3.1.
- Formazione (per i neoassunti) e approfondimento giuridico e tecnico-amministrativo in materia di lavori pubblici;
- Formazione e Aggiornamento su tecniche costruttive e materiali in edilizia;
- Formazione nuovo codice dei contratti pubblici e nuovo contratto dei lavori pubblici;

## **CONCLUSIONI**

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.

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.