

**CONSORZIO UNIVERSITARIO PICENO**  
ASCOLI PICENO

**FORMAZIONE DEL PERSONALE**

Allegato al PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione  
2025/2027

## Indice

Parte Prima: IL PROCESSO FORMATIVO .....	2
Parte Seconda: LE RISORSE .....	9
Parte Terza: LA PROGRAMMAZIONE .....	10

## Parte Prima: IL PROCESSO FORMATIVO

### **Introduzione**

Nell'ambito della gestione del personale ed in ossequio alle disposizioni in tema di Benessere Organizzativo, le pubbliche amministrazioni sono tenute a programmare annualmente l'attività formativa, per garantire l'aggiornamento professionale dei propri dipendenti affinché gli stessi possano disporre delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento dei servizi.

Alla luce dei processi di aziendalizzazione e di digitalizzazione che stanno interessando la P.A., il momento formativo assume rilevanza strategica in quanto consente al personale dipendente di affrontare con solide competenze le sfide che si prospettano al settore pubblico.

A tal proposito il CCNL del comparto funzioni locali 2019/2021 mostra chiaramente il ruolo di primo piano assegnato alla formazione (Capo V *Formazione del personale*, artt. 54-56).

Avere del personale preparato consente inoltre di migliorare la qualità dei servizi offerti per garantire una sempre maggiore *Citizen Satisfaction* nonché di adempiere alle disposizioni in tema di Benessere Organizzativo, in base al quale la valorizzazione del personale, attraverso implementazione delle occasioni di formazione, rappresenta uno strumento per incrementare il senso di appartenenza all'organizzazione e la motivazione, determinando conseguentemente il miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti.

In un simile contesto la formazione è allo stesso tempo diritto e dovere del dipendente; perciò, le Amministrazioni devono predisporre un Piano che sia condiviso e nel quale i momenti formativi siano adeguati ai dipendenti interessati dagli stessi ed in linea con i compiti svolti da ognuno di essi all'interno dell'organizzazione. Il Piano della Formazione deve altresì essere flessibile in modo da poter essere aggiornato e adeguato al sopravvenire di nuove esigenze formative determinate dal contesto di riferimento, sia esso organizzativo che legislativo.

Il Piano della Formazione elaborato dal Consorzio Universitario Piceno tiene conto anche della pianta organica dello stesso e del numero dei dipendenti che in ragione della esiguità numerica devono spesso svolgere mansioni diverse all'interno dell'Amministrazione stessa, poiché tanto più è ridotta la dimensione dell'ente tanto più vi è necessità di flessibilità organizzativa e di figure professionali polivalenti.

Il Piano in esame si struttura in tre sezioni:

- una prima parte nella quale viene descritto il processo formativo;
- una seconda parte nella quale vengono analizzate le risorse;
- una terza parte, infine, relativa alla programmazione.

Terza ed ultima parte cui sono affidate le conclusioni nelle quali sono riportati anche gli output della formazione effettuata nell'anno precedente.

### **I principali riferimenti normativi**

La predisposizione di questo Piano di formazione e la programmazione degli interventi per il triennio 2025-2027 hanno come fonti di riferimento:

- il D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, recante "norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", ex art. 7 c. 4, ai sensi del quale "le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione";
- il D. Lgs. n. 82/2005 "Codice dell'amministrazione digitale", di cui all'art. 13, secondo cui: «1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4.  
1-bis. Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale»;

- la "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica che 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";
- le direttive del Dipartimento della funzione Pubblica in materia di formazione e valorizzazione del personale del 13/12/2001 e del 30/07/2010;
- il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, rubricato "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", il cui art. 26, c.1, sancisce che "le amministrazioni pubbliche riconoscono e valorizzano i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini: a) promuovono l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali; b) favoriscono la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali."; il comma 2 prosegue prevedendo che "gli incentivi di cui al comma 1 sono riconosciuti nei limiti delle risorse disponibili di ciascuna amministrazione."
- la legge del 6 novembre 2012, n. 190, recante le "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", e i successivi decreti attuativi (in particolare il D.lgs. 33/13 e il D.lgs. 39/13), che prevedono tra i vari adempimenti, (art. 1, c. 5, lett. b; comma 8; comma 10, lett. c e comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'A.N.A.C., due livelli differenziati di formazione: a) livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità; b) livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio;
- l'articolo 15, comma 5, del decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, in base a cui: "Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti";
- il D. L. 124/2019 convertito nella Legge 19 dicembre 2019, n. 157, recante "Disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili, che ha abrogato, a decorrere dall'anno 2020, l'articolo 6, comma 13 del DL 78/2010 e i limiti alla spesa per la formazione (art. 57 c.2);
- il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale", siglato in data 10 marzo 2021 tra il Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (*reskilling*) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata.
- in data 23 marzo 2023, il Ministro della Pubblica Amministrazione ha adottato la direttiva avente ad oggetto la "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza", con la quale ha fornito precise indicazioni metodologiche e operative in materia di formazione dei pubblici dipendenti. Viene evidenziata la necessità che la formazione del personale sia inserita "al centro dei processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche; essa deve essere coordinata e integrata con gli obiettivi programmatici e strategici di performance dell'amministrazione, trovando una piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche del reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.". Inoltre, viene particolarmente sottolineata la rilevanza del ruolo dirigenziale, stabilendo che "...l'attuazione della direttiva riguarda tutti i dirigenti" e che "la promozione della formazione e, in particolare, della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse costituisce un obiettivo di performance dei dirigenti.". Facendo seguito a tali asserzioni, la più recente direttiva avente ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di individuazione e misurazione della performance individuale", datata 28 novembre 2023, al paragrafo 5 recante "La formazione e il capitale umano", prevede la definizione di specifici adempimenti che le pubbliche amministrazioni e, in particolare, i dirigenti delle stesse, sono chiamati ad attuare. Si fa riferimento alla necessità che i dirigenti e il personale non dirigente svolgano percorsi formativi personalizzati (piani individuali di formazione) per un impegno annuo almeno pari a 24 ore. Vengono altresì

- indicati i criteri e le priorità da utilizzare nella definizione dei detti piani individuali. Viene, inoltre, stabilito che le amministrazioni definiscano nel P.I.A.O., nella sezione organizzazione capitale umano, gli obiettivi individuali di formazione di dirigenti e dipendenti (24 ore per ciascuno da incrementare del 20% in ciascuno degli anni successivi);
- successivamente, in data 14 gennaio 2025, il Ministro della Pubblica Amministrazione ha adottato la direttiva avente ad oggetto la “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”, con la quale viene ribadito il principio secondo cui la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni, al fine di migliorare l’efficienza e l’efficacia dei servizi pubblici. Una delle novità più rilevanti introdotte dalla direttiva in esame concerne l’obbligo gravante in capo alle Pubbliche Amministrazioni di assicurare e garantire un minimo di 40 ore annue di attività formative in favore di ogni dipendente pubblico. Ciò in quanto e perché la formazione del personale costituisce una delle determinanti della creazione di valore pubblico, contribuendo, contestualmente, a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze e le abilità dei dipendenti. Le amministrazioni devono pertanto sostenere la crescita delle persone e lo sviluppo delle loro competenze in tutte le fasi della loro vita lavorativa: in fase di reclutamento, prevedendo la cd. “formazione iniziale”; nei casi in cui il dipendente venga adibito a nuove funzioni o mansioni; oppure, nelle progressioni professionali e ai fini dell’attivazione delle cd. “elevate professionalità”; in concomitanza con l’adozione di processi di innovazione che incidono su strumenti, metodologie e procedure di lavoro; infine, continuativamente, durante l’intero percorso lavorativo delle persone per tutta la sua durata (life-long learning). Un elemento chiave del piano formativo è rappresentato dalla piattaforma “Syllabus”, concepita per offrire percorsi personalizzati che rispondano alle esigenze dei dipendenti pubblici. Le amministrazioni sono tenute, per tale motivo, a registrarsi su Syllabus e a garantire che tutti i dipendenti, inclusi i neoassunti, possano accedere ai corsi, dando particolare enfasi a quei percorsi dedicati alla leadership e alla gestione del personale; alle competenze digitali, fondamentali per il processo di innovazione tecnologica; all’etica professionale e alla trasparenza amministrativa; nonché alla prevenzione e al contrasto sulla violenza di genere.

### **I principi e le finalità**

Il Piano di formazione del personale per il triennio 2025-2027 ha come obiettivo quello di continuare a rafforzare e aggiornare le competenze dei dipendenti e valorizzare le inclinazioni e le capacità di ognuno, fornire competenze ai neo assunti e ai nuovi inserimenti nonché rendere il personale pronto ad affrontare le nuove sfide che si prospettano alle Pubbliche amministrazioni in relazione alle sopravvenute esigenze di aziendalizzazione e digitalizzazione; quest’ultima resa ancora più improcrastinabile proprio in relazione ai cambiamenti organizzativi determinati anche a partire dall’emergenza sanitaria. I momenti formativi sono predisposti attraverso una costante interazione con i dipendenti interessati affinché siano il più possibile adeguati al ruolo svolto da ciascuno di essi nell’organizzazione e alle mansioni, nonché allo sviluppo dei rispettivi percorsi di carriera, nel rispetto dei principi di uguaglianza e parità e conformemente a quanto disposto nel Piano di Azioni Positive elaborato dall’Ente e per quanto riguarda la formazione obbligatoria, anche nel rispetto della normativa vigente sul tema.

In altri termini, il presente Piano si ispira ai seguenti principi: - valorizzazione del personale: il personale è considerato come un soggetto che richiede riconoscimento e sviluppo delle proprie competenze, al fine di erogare servizi più efficienti ai cittadini; - uguaglianza e imparzialità: il servizio di formazione è offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle esigenze formative riscontrate; - continuità: la formazione è erogata in maniera continuativa; - partecipazione: il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti e modi e forme per inoltrare suggerimenti e segnalazioni; - efficacia: la formazione deve essere monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e impatto sul lavoro; - efficienza: la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.

### **I destinatari**

Il Piano della formazione del personale è rivolto ai dipendenti del Consorzio Universitario Piceno e può prevedere la partecipazione ai momenti formativi di dipendenti di altre amministrazioni. I soggetti destinatari della formazione possono essere identificati, riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, nelle seguenti categorie:

- personale titolare di Posizione Organizzativa/Elevata Qualificazione;
- Responsabili di servizio e personale di supporto.

La programmazione degli interventi normativi terrà inoltre conto della mission dell’Ente e degli sviluppi della stessa.

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

- segnalare eventuali esigenze formative individuali sia settoriali che trasversali al proprio responsabile;
- comunicare eventuali impedimenti a partecipare alle iniziative cui si è iscritti;
- garantire una partecipazione effettiva ai corsi di formazione almeno nella misura dell'80% delle presenze (calcolata in ore), pena il mancato rilascio dell'attestazione di frequenza;
- inviare al proprio responsabile eventuale richiesta di rilascio di parere 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 responsabile che dovrà assicurare la più equa rotazione nella partecipazione ai corsi, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza.

### **I soggetti coinvolti**

Nel Consorzio Universitario Piceno la programmazione della formazione del personale compete alla responsabile dell'Area Amministrativo- Istituzionale. I Responsabili dei Servizi rilevano poi i fabbisogni formativi settoriali e trasversali.

I dipendenti vengono, inoltre, coinvolti in un processo partecipativo che vede nel Comitato Unico di Garanzia un ruolo cardine in virtù dei suoi compiti consultivi nell'elaborazione dei piani di formazione del personale.

### **I docenti**

Per gli interventi formativi programmati nel Piano l'Ente può avvalersi sia di docenti esterni e/o interni all'Amministrazione. I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati principalmente nella P.O./E.Q. o funzionari esperti in particolari materie che mettono a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

Qualora la formazione sia svolta da soggetti esterni, i docenti dovranno produrre all'Ente:

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

La formazione può essere svolta anche mediante formazione a distanza (FAD) e partecipazione a corsi, webinar, etc. gratuiti, organizzati da enti di formazione riconosciuti (es. Ifel, Scuola di formazione Regionale) oppure mediante partecipazione ad iniziative organizzate da altre amministrazioni, o mediante studio di libri e articoli specialistici su giornali online.

### **Le fasi**

Il "ciclo della formazione" risulta scomponibile nelle seguenti fasi:

- la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni;
- la progettazione e l'erogazione;
- il monitoraggio e la valutazione.

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

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

Annualmente, il Responsabile dell'Area Amministrativo-Istituzionale, coadiuvato dai responsabili di servizio, procede alla verifica del fabbisogno formativo attraverso:

- 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 (analisi qualitativa del Documento Unico di Programmazione, in relazione agli obiettivi strategici dell'Ente e analisi degli obiettivi operativi annoverati nel Piano obiettivi-ciclo della performance);
- l'analisi delle conoscenze e competenze da acquisire in base alla struttura organizzativa dell'ente;
- l'analisi delle conoscenze e competenze da acquisire/sviluppare in relazione ai ruoli specifici svolti all'interno della struttura;
- l'analisi della formazione/aggiornamento per la diffusione di innovazioni tecnologiche, informatiche ed organizzative;
- l'analisi della formazione obbligatoria, normata da leggi e della formazione/aggiornamento su innovazioni normative e procedurali;
- l'ascolto dei destinatari della formazione che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicuri la compatibilità

- della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;
- l'individuazione delle tematiche comuni a più settori e numero dei dipendenti interessati e l'individuazione delle tematiche specifiche di settore e numero di personale interessato (progettazione di massima);
- l'osservanza dei limiti imposti dalla normativa in merito alle risorse finanziarie da utilizzare per la formazione.

### **La progettazione e l'erogazione**

Nell'ampio termine "formazione" si intendono ricompresi, a titolo esemplificativo e non esaustivo, corsi di base, di aggiornamento, specializzazione, seminari e master, etc.

Saranno consentite tutte le metodologie didattiche con preferenza per le formazioni a distanza che consentono anche di ridurre i costi sostenuti dall'ente per il rimborso delle spese di viaggio. L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti dell'Amministrazione, senza distinzione di categoria, posizione economica o profilo professionale. La priorità di ammissione del personale ai corsi risulterà dalla segnalazione del Responsabile che dovrà assicurare la più equa rotazione del personale, tenendo conto dell'attinenza della materia trattata con l'attività lavorativa del dipendente, della professionalità posseduta e della categoria di appartenenza. La formazione, considerata a tutti gli effetti attività lavorativa, si svolge, secondo le necessità organizzative, in orario 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 Responsabili hanno l'obbligo di garantire la partecipazione dei propri dipendenti alle attività formative. La partecipazione all'attività formativa obbligatoria comporta il rispetto dell'orario stabilito nel programma. La frequenza è rilevata attraverso la firma del dipendente, apposta sul foglio di presenza, o altra registrazione su supporto informatico o mediante autodichiarazione in caso di formazione effettuata in modalità remota. Qualora il dipendente designato sia impossibilitato a partecipare all'attività formativa obbligatoria per gravi ed urgenti necessità di servizio, malattia o gravi motivi personali, il Responsabile sarà tenuto alla sua tempestiva sostituzione e a garantire la partecipazione del medesimo ad altra analoga azione formativa immediatamente successiva. Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione sarà rilasciato, su richiesta, un attestato di frequenza, a firma del Responsabile 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.

La progettazione delle attività formative dovrà rispondere alle esigenze di sostenibilità in termini di possibilità di erogazione ed effettiva frequenza nonché di costi e adeguatezza in quanto componente strategica della cultura di risultato e quindi al servizio del conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

### **Il monitoraggio e la valutazione**

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

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, 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.

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

- livello di qualità attesa e quello percepito delle azioni formative;
- il grado di partecipazione alle azioni formative.

*b) Valutazione dell'apprendimento:* si sostanzia in "un'attività di riflessione sul cambiamento individuale" soprattutto verificando i progressi compiuti attraverso la rilevazione della preparazione in ingresso e del livello di preparazione raggiunto al termine del corso.

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

L'applicazione al lavoro di abilità e competenze acquisite dagli "individui formati" può essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (8-10 mesi); i cambiamenti relativi ai comportamenti organizzativi e al consolidamento degli stessi possono essere riscontrati nell'arco di qualche anno. In ogni caso è utile, comunque, intervistare i Responsabili dei Servizi 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.

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.



## Esempio di questionario di gradimento

### UTILITA'

**a) Come valuta la congruenza dei contenuti del corso rispetto agli obiettivi enunciati?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

**b) Come valuta l'applicabilità degli argomenti trattati in ambito lavorativo?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

### INTERESSE E PARTECIPAZIONE

**c) Come valuta il suo grado di coinvolgimento per la durata del corso?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

### DIDATTICA

**d) Come valuta la durata del corso rispetto all'argomento trattato?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

### DOCENZA

**e) Come valuta la modalità con cui sono stati sviluppati gli argomenti?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

**f) Come valuta la chiarezza espositiva del docente?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

### MATERIALE DIDATTICO (OVE PREVISTO)

**g) Come valuta l'utilità del materiale didattico?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

### ORGANIZZAZIONE E SERVIZI

**h) Come valuta la sistemazione logistica?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

**Come valuta complessivamente il corso?**

molto soddisfacente                  soddisfacente                  poco soddisfacente                  non soddisfacente

## Parte Seconda: LE RISORSE

### Le risorse finanziarie

Il Decreto Legge 124/2019 convertito nella Legge 19 dicembre 2019, n. 157, recante "Disposizioni urgenti in materia fiscale e per esigenze indifferibili", ha introdotto una serie di importanti novità e dal 1° gennaio 2020 non sono più applicate le norme di contenimento relative alla riduzione delle spese effettuate dagli Enti in materia di formazione, così come stabilite dal D. L. n. 78 del 2010, peraltro non più applicabili a Comuni e loro forme associate già dal 2017 se sussistevano alcuni requisiti.

Al finanziamento delle attività di formazione si provvede, secondo la disciplina contrattuale di livello nazionale (CCNL funzioni locali 2019-2021, art. 55, c.13), utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del CCNL, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali.

Le spese dei corsi specialistici sono gestite dal responsabile del personale, tenendo conto dell'attinenza dell'attività formativa con il servizio svolto, nonché dell'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.

Per la realizzazione delle finalità anzidette l'amministrazione fissa le risorse adeguate e necessarie pur sempre nei limiti delle disponibilità di bilancio e nel rispetto di quanto previsto dalla legge e dai CCNL.

Il Consorzio Universitario Piceno, pertanto, per il triennio 2025-2027, destina alla formazione le somme seguenti, così ripartite:

	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
Cap. 85.1 "formazione del personale"	2.500	2.500	2.500

## Parte Terza: LA PROGRAMMAZIONE

### Le aree tematiche

La formazione che l'Ente intende attuare sarà volta ad implementare le conoscenze, le capacità tecnico professionali, nonché lo sviluppo di una cultura organizzativa discendente dalle strategie dell'Ente. Essa, inoltre, discenderà dalla mission dell'ente stesso e dalle nuove attività che intende avviare, dettagliatamente declinate nel Documento Unico di Programmazione e nel Piano degli obiettivi – ciclo della Performance. Una restante parte sarà invece destinata alla formazione obbligatoria nel rispetto delle previsioni normative vigenti e delle indicazioni della direttiva 23 marzo 2023, recante la "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza". In particolare, quest'ultima ha definito le priorità di investimento in ambito formativo, tra le quali rientrano:

- *lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni stesse promosse dal PNRR;*
- *la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l'inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito di ciascuna amministrazione, comprensivi di processi di mentoring a supporto dell'apprendimento;*
- *la necessità di riservare un'attenzione particolare rispetto allo sviluppo delle soft skills, ovvero delle competenze trasversali, legate alla leadership, al lavoro in team, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, ecc.;*
- *la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale – considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali – e a quella relativa alla gestione dei finanziamenti europei, date anche le note carenze strutturali, delle amministrazioni pubbliche, in fase di progettazione ed attuazione dei programmi e degli obiettivi promossi dall'UE.*

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

1. **l'area giuridico amministrativa:** per stare al passo con le evoluzioni in materia legislativa; infatti, le competenze attinenti questa area sono funzionali al miglioramento delle attività in genere e delle procedure di lavoro per garantire servizi efficaci ed efficienti. 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. Alcuni degli oggetti di corsi di formazione attuati o da attuare, a riguardo, sono: l'illustrazione dei contenuti del C.C.N.L. 2019-2021; la redazione degli atti amministrativi; l'affidamento di lavori, servizi e forniture; il codice amministrativo digitale; progressioni economiche orizzontali; ottimizzazione e riorganizzazione dei sistemi informativi gestionali finalizzata anche alla riduzione dei documenti cartacei; etc.;
2. **l'area economico finanziaria:** per l'apprendimento di specifiche procedure amministrative contabili e delle novità normative in ambito finanziario; quest'area si propone di definire gli orientamenti applicativi ed interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative contabili, 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. Rientrano in quest'area le iniziative formative dirette ad approfondire e consolidare le metodologie di gestione delle spese e delle entrate, la normativa fiscale, nonché la normativa sugli appalti e sui contratti pubblici. Alcuni degli oggetti di corsi di formazione attuati/da attuare, a riguardo, sono: la riforma Accrual negli enti locali; etc.;
3. **l'area manageriale:** per lo sviluppo, oltre alle competenze giuridico amministrative, di capacità operative, di 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). In tal senso, 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. 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, 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/funzionari apicali 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. Alcuni possibili corsi attuati/da attuare sono: i servizi informativi su gestione del personale, contabilità, sviluppo e innovazione della P.A.; l'intelligenza artificiale e la cybersecurity nella P.A.; etc.;

4. l'area socio organizzativa e della comunicazione/soft skills: considerando l'importanza strategica della comunicazione non solo esterna ma anche interna, per migliorare anche le competenze rispetto alla comunicazione interna del personale e consentire il flusso delle informazioni tra uffici ed assicurare una efficace collaborazione. In tale ottica, 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. Alcuni possibili corsi da attuare sono, ad esempio: il benessere nazionale e di gruppo nei contesti lavorativi, in presenza e a distanza; etc.;
5. l'area digitale: l'area di formazione informatica comprende tutti quei corsi che hanno a che fare con programmi, software, processi e dispositivi informatici. L'introduzione della tecnologia in tutti gli ambiti lavorativi è un processo inarrestabile ed evidente a tutti. Computer, tablet, smartphone e i software che li animano sono ormai insostituibili mezzi per aumentare la produttività e l'efficacia tanto del professionista quanto dell'azienda. La formazione in questo ambito è uno dei migliori investimenti che al giorno d'oggi si possano fare permettendo di mantenere alta la competitività e l'aggiornamento. La formazione informatica, essendo molto ampia, è rivolta a tutti i dipendenti a seconda delle necessità riscontrate. Alcuni degli oggetti di corsi di formazione attuati o da attuare, a riguardo, sono: l'uso dei programmi di videoscrittura e calcolo sui diversi sistemi operativi (come ad es. Word, Excel, l'utilizzo di programmi specifici dell'Ente, utilizzo di piattaforme per videoconferenze etc.); la digitalizzazione e innovazione nella P.A.: gestione documentale, sicurezza e big data; la transizione digitale nella P.A.: opportunità, normative, strumenti per l'efficienza operativa;
6. area dell'Internazionalizzazione, per la formazione su temi internazionali, politiche europee e loro funzionamento, etc.;
7. infine, l'area obbligatoria che comprende:
  - Anticorruzione, Trasparenza e integrità (Legge n. 190/2012);
  - Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (D.P.R. n. 62/2013);
  - Sicurezza sul luogo di lavoro (D. Lgs. 81/2008 art. 37, c. 6 e 7 e ss., aggiornamento RLS, addetti antincendio, addetti primo soccorso);
  - Difesa e tutela della privacy (D. Lgs. 196/2003 e s.m.i., G.D.P.R. 2016/679);
  - Pari opportunità, cultura del rispetto della persona e prevenzione delle molestie sessuali sul posto di lavoro (CCNL 2002-2005; Direttiva 23.05.2007);
  - Conoscenza e uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (C.A.D., art. 13, "Formazione informatica dei dipendenti pubblici"), nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie di supporto, ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4 (legge Stanca);La sopraindicata area ricomprende infatti tutte le tematiche legate a materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge, come, a titolo esemplificativo e non esaustivo, l'anticorruzione, sicurezza sul luogo di lavoro, etc.

## Piano didattico 2025 (personale non dirigenziale, Ente senza dirigenza)

### Area obbligatoria:

AREA	SERVIZIO	OGGETTO FORMAZIONE	ENTE EROGATORE	DOCENTE – tipologia	PERIODO SVOLGIMENTO/durata
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Tutti i dipendenti (6)	Illustrazione della sottosezione del PIAO 2025-2027 “Rischi corruttivi e trasparenza” con riferimenti alla normativa vigente	In house	docente Interno Resp. anticorruzione o Resp. Area Amministrativo-Istituzionale - RPCT Arch. Bovara Alessandra	nel corso del 2025 (n. ore 2)
TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Neoassunti e operatori (3)	Conoscere le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione	Syllabus	E - learning	nel corso del 2025
CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI PUBBLICI (DPR N. 62/2013)	Tutti i dipendenti (6)	Presentazione del codice di comportamento dei dipendenti del C.U.P.	In house	docente Interno Resp. Area Amministrativo-Istituzionale - RPCT Arch. Bovara Alessandra	nel corso del 2025 (n. ore 1,5)
PRIVACY	Neoassunti (1)	Normativa in tema di protezione dei dati personali	latuaprivacy.com	docente esterno - FAD	nel corso del 2025 (corso base n. ore 2)
PRIVACY	Tutti i dipendenti (5)	Normativa in tema di protezione dei dati personali	latuaprivacy.com	docente esterno - FAD	nel corso del 2025 (aggiornamento annuale n. ore 1)
SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO	RSU – RLS (1)	Sicurezza sul luogo di lavoro-aggiornamento per RLS	Eurotecna srl	docente esterno - FAD	nel corso di ogni anno (32 ore corso completo, 4 ore aggiornamento)
SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO	Dipendenti neoassunti (1)	Formazione lavoratori generale e specifica rischio basso	Eurotecna srl	docente esterno - E - learning	nel corso del 2025 (n. ore 8)
PARI OPPORTUNITA' CULTURA DEL RISPETTO DELLA PERSONA E PREVENZIONE DELLE MOLESTIE SESSUALE SUL POSTO DI LAVORO (CCNL 2002-2005; DIRETTIVA 23.05.2007).	Tutti i dipendenti (6)	Illustrazione e monitoraggio PAP	In house	docente Interno Resp. Area Amministrativo-Istituzionale - RPCT Arch. Bovara Alessandra	nel corso del 2025 (min. n. ore 1 aggiornamento, min. ore 2 per neoassunti)
CONOSCENZA E USO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE	Dipendenti neoassunti (1)	Utilizzo gestionale civilia next (fascicolazione e repertoriazione)	Dedagroup	docente esterno (modalità asincrona)	nel corso del 2025 (n. ore 15)
CONOSCENZA E USO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE	Tutti i dipendenti (6)	modulo fascicolazione e conservazione fascicoli	Enerj	docente esterno - FAD	nel corso del 2025
CONOSCENZA E USO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE	Neoassunti (1)	Utilizzo cloud e servizi connessi	In house	Responsabile di sistema	nel corso del 2025 (n. ore 1)

E DELLA COMUNICAZIONE					
CONOSCENZA E USO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE	Neoassunti (1)	Cyber security awareness: come affrontare le minacce informatiche	In house	Responsabile di sistema	nel corso del 2025 (n. ore 1)
CONOSCENZA E USO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE	Neoassunti e personale di supporto (3)	Uso excel	Operatore esterno da individuare		nel corso del 2025

### Area giuridico amministrativa/manageriale

AREA	SERVIZIO	OGGETTO FORMAZIONE	ENTE EROGATORE	DOCENTE	PERIODO SVOLGIMENTO
GIURIDICO AMMINISTRATIVO - MANAGERIALE	Responsabile di Area e di Servizio	Servizi informativi su gestione del personale, contabilità, sviluppo e innovazione della PA	Banca dati <i>Quotidiano enti locali &amp; Pa</i>	E - learning	Abbonamento annuale
MANAGERIALE	Responsabile di Area (1)	Intelligenza artificiale e cybersecurity nella P.A.	Inps Valore PA	UNICAM - FAD	nel corso del 2025 (n. ore 40)
ACQUISTI TELEMATICI, APPALTI E CONTRATTI	Resp. di servizio - funzionari (4)	Da individuare	Da individuare		nel corso del 2025
GIURIDICA AMMINISTRATIVA	Neoassunti (1)	La redazione degli atti amministrativi	Da individuare	Docente esterno	nel corso del 2025
GIURIDICA AMMINISTRATIVA	Neoassunti (1)	Illustrazione contenuti CCNL 2019-2021	In house	docente Interno Resp. Area Amministrativo-Istituzionale - RPCT Arch. Bovara Alessandra	nel corso del 2025 (n. ore 2)

### Area economico finanziaria

AREA	SERVIZIO	OGGETTO FORMAZIONE	ENTE EROGATORE	DOCENTE	PERIODO SVOLGIMENTO
CONTABILE FINANZIARIO	Resp. Servizio Finanziario (1)	La riforma Accrual negli enti locali	Unione Montana Tronto e Valfluvione	Marco Castellani – in presenza	Gennaio 2025 (n. ore 4)

### Area socio organizzativa e della comunicazione/soft skills

AREA	SERVIZIO	OGGETTO FORMAZIONE	ENTE EROGATORE	DOCENTE	PERIODO SVOLGIMENTO
SOFT SKILLS	Personale di supporto (2)	Benessere relazionale e di gruppo nei contesti lavorativi, in presenza e a distanza	Inps Valore PA	UNICAM - FAD	nel corso del 2025 (n. ore 40)

## Area digitale

AREA	SERVIZIO	OGGETTO FORMAZIONE	ENTE EROGATORE	DOCENTE	PERIODO SVOLGIMENTO
DIGITALE – gestione documentale e big data	Responsabile Servizio UOCED	Digitalizzazione e innovazione nella P.A.: gestione documentale, sicurezza e big data	Inps Valore PA	UNICAM - FAD	nel corso del 2025 (n. ore 40)
DIGITALE – transizione digitale	Responsabile Servizio Progetti strategici	Transizione digitale nella P.A.: opportunità, normative, strumenti per l'efficienza operativa	Inps Valore PA	UNICAM - FAD	nel corso del 2025 (n. ore 40)

## Area dell'Internazionalizzazione

AREA	SERVIZIO	OGGETTO FORMAZIONE	ENTE EROGATORE	DOCENTE	PERIODO SVOLGIMENTO
INTERNAZIONALIZZ.		da individuare			Nel corso del 2025

## CONCLUSIONI

In riferimento alla programmazione per l'anno 2024 predisposta con il Piano di formazione 2024-2026 si specifica che le attività previste sono state sostanzialmente eseguite. L'attività formativa svolta da parte dei dipendenti nel 2024 è stata in molti casi di gran lunga superiore all'iniziale programmazione.

Per quanto concerne la programmazione 2025-27 si confermano le aree formative già incluse nei piani precedenti, oltre a quelle obbligatorie. Nell'individuazione dei corsi si è tenuto conto anche delle esigenze formative rappresentate dai dipendenti a seguito di colloquio con gli stessi, delle risultanze dei questionari di gradimento e di quanto evidenziato nel monitoraggio del piano di formazione 2024-2026.

Anche per l'anno 2025 parte della formazione specifica verrà dedicata alla gestione e conservazione documentale e alla digitalizzazione.

Da implementare nel corso dell'anno la formazione di base sul sistema Syllabus in particolare per i dipendenti neoassunti.