



**COMUNE DI CIVIDATE CAMUNO**

Provincia di Brescia

## **Piano della Formazione 2026-2028**

SEZIONE 3.4 – FORMAZIONE DEL PERSONALE

## Sommario

|                                                                         |                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI .....</b>                           | <b>3</b>                                     |
| <b>PRINCIPI DELLA FORMAZIONE.....</b>                                   | <b>5</b>                                     |
| <b>SOGGETTI COINVOLTI .....</b>                                         | <b>6</b>                                     |
| <b>ARTICOLAZIONE DEL PROGRAMMA FORMATIVO – TRIENNIO 2026-2028 .....</b> | <b>7</b>                                     |
| <b>MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE .....</b>                    | <b>9</b>                                     |
| <b>RISORSE FINANZIARIE .....</b>                                        | <b>10</b>                                    |
| <b>MONITORAGGIO E VERIFICA DELL’EFFICACIA DELLA FORMAZIONE ..</b>       | <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b> |
| <b>FEEDBACK .....</b>                                                   | <b>Errore. Il segnalibro non è definito.</b> |
| <b>PROGRAMMA FORMATIVO 2026–2028.....</b>                               | <b>11</b>                                    |

## **PREMESSA E RIFERIMENTI NORMATIVI**

La formazione e l'aggiornamento continuo del personale costituiscono, nell'attuale assetto dell'amministrazione pubblica, una leva strutturale e permanente di sviluppo del capitale umano, nonché uno strumento imprescindibile per il miglioramento della qualità dell'azione amministrativa e per la realizzazione degli obiettivi di interesse pubblico affidati agli enti locali. L'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane non risponde, pertanto, a una logica meramente accessoria o di adempimento formale, ma si configura come fattore strategico di governo delle organizzazioni pubbliche, idoneo a incidere in modo diretto sull'efficienza, sull'efficacia e sull'economicità dell'azione amministrativa, in attuazione del principio di buon andamento di cui all'art. 97 della Costituzione.

In tale prospettiva, come espressamente chiarito dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, la formazione del personale pubblico deve essere intesa non soltanto come strumento di accrescimento professionale individuale, ma come processo complesso e sistemico, capace di produrre valore su una pluralità di piani: a favore delle persone che operano all'interno delle amministrazioni, delle organizzazioni pubbliche nel loro complesso e, in ultima istanza, dei cittadini e delle imprese quali destinatari finali dei servizi pubblici. La formazione è dunque chiamata a svolgere una funzione che trascende la dimensione tecnica, assumendo una chiara valenza strategica e valoriale, nella misura in cui concorre alla costruzione di una pubblica amministrazione moderna, competente, responsabile e orientata ai risultati.

Sotto questo profilo, la formazione rappresenta al contempo uno strumento di valorizzazione delle persone, intese come risorsa centrale dell'organizzazione, e un fattore di innovazione organizzativa, in grado di accompagnare e sostenere i processi di cambiamento che interessano le amministrazioni pubbliche. Essa contribuisce, da un lato, a rafforzare la motivazione, il senso di appartenenza e la consapevolezza del ruolo svolto dai dipendenti pubblici; dall'altro, a migliorare la qualità dei processi di lavoro, l'organizzazione interna e la capacità amministrativa complessiva dell'ente, favorendo l'adozione di modelli operativi più efficienti, flessibili e orientati al risultato.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche sono pertanto tenute a programmare in modo sistematico e coerente le attività formative, al fine di garantire l'aggiornamento continuo delle competenze e di assicurare la disponibilità delle conoscenze necessarie per il perseguimento degli obiettivi istituzionali e per il miglioramento dei servizi resi alla collettività. Tale obbligo di programmazione, lungi dal potersi risolvere in una pianificazione meramente formale, assume oggi un rilievo ancora più marcato alla luce delle profonde trasformazioni che stanno interessando il settore pubblico, con particolare riferimento alle transizioni amministrativa, digitale ed ecologica promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

La Direttiva del 14 gennaio 2025 sottolinea, infatti, come la formazione debba essere considerata "necessaria", anche laddove non espressamente qualificata come obbligatoria da singole disposizioni normative, in quanto presupposto indispensabile per il conseguimento dei target di riforma e per il rafforzamento della capacità amministrativa. In questo senso, la formazione diviene parte integrante delle politiche di performance e costituisce uno specifico ambito di responsabilità della dirigenza, chiamata a garantire la partecipazione attiva del personale ai percorsi formativi e il raggiungimento di obiettivi minimi di formazione pro-capite, individuati dalla normativa statale quale standard di riferimento per tutte le amministrazioni pubbliche.

Il Piano della Formazione del personale si colloca all'interno di questo quadro quale documento programmatico fondamentale, attraverso il quale l'ente, sulla base della rilevazione dei fabbisogni formativi e in coerenza con gli obiettivi strategici definiti negli strumenti di programmazione, individua gli interventi formativi da realizzare nel periodo di riferimento. Mediante la predisposizione del Piano si intende, in particolare, adeguare e sviluppare le competenze esistenti, colmando eventuali divari rispetto alle competenze richieste dall'evoluzione normativa, tecnologica e organizzativa, nonché favorire lo sviluppo organizzativo dell'ente e l'attuazione dei progetti strategici.

La programmazione e la gestione delle attività formative devono, inoltre, essere condotte in coerenza con il complesso delle disposizioni normative e contrattuali che, nel corso degli anni, hanno progressivamente rafforzato il ruolo della formazione quale elemento strutturale delle politiche di gestione del personale pubblico. In tale ambito, assume rilievo primario il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il quale, all'articolo 1, comma 1, lettera c), individua tra i criteri generali dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni la migliore utilizzazione delle risorse umane, da perseguire anche attraverso la cura della formazione e dello sviluppo professionale dei dipendenti. Il medesimo decreto, nel delineare il sistema delle responsabilità dirigenziali, attribuisce alla formazione una funzione strettamente connessa al raggiungimento dei risultati della gestione e alla valutazione della performance.

Ulteriore riferimento essenziale è rappresentato dalla disciplina contrattuale del comparto Funzioni locali, ed in particolare dagli articoli 49-bis e 49-ter del CCNL del 21 maggio 2018, che configurano la formazione come metodo permanente volto ad assicurare il costante aggiornamento delle competenze professionali e tecniche, riconoscendone il ruolo primario nelle strategie di cambiamento organizzativo finalizzate al miglioramento della qualità ed efficacia dell'azione amministrativa. In linea con tali principi si colloca altresì il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" del 10 marzo 2021, che individua nella valorizzazione delle persone e nei percorsi di crescita e aggiornamento professionale uno dei pilastri per la costruzione di una nuova pubblica amministrazione, capace di affrontare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale. In tale contesto, la formazione è qualificata come diritto-dovere del dipendente pubblico, da considerarsi a tutti gli effetti attività lavorativa ed elemento esigibile nell'ambito delle relazioni sindacali.

Accanto a tali fonti di carattere generale, il quadro normativo della formazione del personale pubblico è arricchito da una pluralità di disposizioni settoriali che prevedono specifici obblighi formativi. Tra queste rivestono particolare importanza le norme in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 e nei decreti legislativi attuativi n. 33 e n. 39 del 2013, che impongono alle amministrazioni pubbliche di assicurare adeguati percorsi formativi ai dipendenti, con una distinzione tra formazione di carattere generale, rivolta a tutto il personale sui temi dell'etica e della legalità, e formazione specialistica, destinata ai soggetti operanti nelle aree a maggiore rischio. In coerenza con tali previsioni, l'articolo 15, comma 5, del d.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, recante il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, stabilisce l'obbligo di attività formative in materia di trasparenza e integrità, finalizzate a garantire una conoscenza piena e aggiornata delle disposizioni applicabili.

Rilevano, altresì, le disposizioni in materia di protezione dei dati personali, ed in particolare il Regolamento (UE) 2016/679, che all'articolo 32, paragrafo 4, prevede uno specifico obbligo di formazione per tutte le figure coinvolte nel trattamento dei dati, nonché le norme del Codice dell'Amministrazione Digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, che impongono alle pubbliche amministrazioni di promuovere politiche di formazione finalizzate allo sviluppo delle competenze digitali e manageriali, con particolare attenzione alla transizione alla modalità operativa digitale. Parimenti centrale è la disciplina in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, dettata

dal decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, che configura la formazione quale obbligo inderogabile del datore di lavoro e quale presupposto essenziale per la tutela dei lavoratori e per il corretto svolgimento delle attività amministrative.

Nel loro complesso, tali disposizioni delineano un quadro nel quale la formazione del personale pubblico assume la fisionomia di funzione strategica dell'amministrazione, strettamente connessa alla pianificazione, alla performance, alla responsabilità dirigenziale e alla creazione di valore pubblico. Il presente Piano della Formazione si inserisce in questo contesto normativo e programmatico, ponendosi quale strumento di attuazione coerente e integrata dei principi e degli indirizzi definiti dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, al fine di promuovere uno sviluppo consapevole e continuo delle competenze del personale e di rafforzare la capacità dell'ente di rispondere efficacemente alle esigenze della collettività.

## **PRINCIPI DELLA FORMAZIONE**

Il presente Piano della formazione si fonda su una concezione della formazione del personale quale leva strategica essenziale per la valorizzazione delle persone, per il rafforzamento della capacità amministrativa dell'ente e per la produzione di valore pubblico, in coerenza con i principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa, con la disciplina del pubblico impiego di cui al d.lgs. n. 165/2001 e con gli indirizzi contenuti nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, recante *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*

La formazione è intesa come processo strutturale e permanente, non riducibile a un mero adempimento formale, ma orientato allo sviluppo continuo delle competenze professionali, tecniche, trasversali e manageriali del personale, nonché alla crescita della consapevolezza del ruolo istituzionale svolto da ciascun dipendente. In tale prospettiva, il personale è considerato come soggetto centrale dell'organizzazione, portatore di conoscenze, esperienze e potenzialità di sviluppo, la cui valorizzazione costituisce presupposto imprescindibile per l'erogazione di servizi sempre più efficienti, efficaci e rispondenti ai bisogni della collettività.

Il Piano assicura che la formazione sia garantita a tutti i dipendenti dell'ente, nel rispetto dei principi di uguaglianza e imparzialità, in relazione alle esigenze formative riscontrate, ai ruoli ricoperti e ai profili professionali di appartenenza. La formazione è pertanto configurata come diritto-dovere del dipendente pubblico e, al contempo, come obbligo organizzativo dell'amministrazione, chiamata a rimuovere eventuali ostacoli di natura organizzativa o gestionale che possano limitarne l'accesso effettivo.

La continuità della formazione rappresenta un ulteriore principio qualificante del Piano. Gli interventi formativi sono programmati e realizzati in una logica di apprendimento permanente, accompagnando il personale lungo l'intero arco della vita lavorativa e consentendo un costante aggiornamento delle competenze in un contesto caratterizzato da rapidi mutamenti normativi, tecnologici e organizzativi. In tale ottica, la formazione concorre a costruire un'amministrazione capace di apprendere, adattarsi e innovare, trasformando le competenze individuali in patrimonio condiviso dell'organizzazione.

La formazione è altresì concepita come processo partecipato, fondato sul coinvolgimento attivo dei dipendenti. Il Piano prevede strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione dei partecipanti, nonché modalità strutturate per la raccolta di suggerimenti e segnalazioni, al fine di migliorare costantemente la qualità dell'offerta formativa e di rafforzare il senso di responsabilizzazione e appartenenza del personale. La partecipazione attiva ai percorsi formativi è considerata elemento essenziale per l'efficacia delle politiche di sviluppo delle competenze e si colloca, in coerenza con gli indirizzi ministeriali, tra gli obiettivi qualificanti della gestione delle risorse umane.

Particolare rilievo è attribuito al principio di efficacia della formazione, che deve essere valutata non soltanto in termini di quantità delle iniziative realizzate, ma soprattutto con riguardo agli esiti concreti conseguiti. La formazione è oggetto di monitoraggio in relazione al gradimento dei partecipanti, all'effettivo accrescimento delle competenze e all'impatto sullo svolgimento delle attività lavorative, nonché al contributo fornito al miglioramento delle performance organizzative e alla creazione di valore pubblico. In tale prospettiva, la formazione si integra con i sistemi di misurazione e valutazione della performance, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente.

Il Piano assume inoltre il principio di efficienza, inteso come capacità di coniugare la qualità della formazione offerta con la concreta rispondenza alle funzioni esercitate dal personale e con il miglioramento dei processi organizzativi. Gli interventi formativi sono programmati sulla base di una ponderazione tra contenuti, metodologie didattiche e risultati attesi, al fine di garantire che le competenze acquisite possano tradursi in un effettivo incremento della capacità operativa dell'ente.

Il principio di economicità orienta infine le modalità di attuazione della formazione, promuovendo l'utilizzo razionale delle risorse disponibili e il ricorso a forme di collaborazione e sinergia con altri enti locali e istituzioni pubbliche. Tali modalità consentono di favorire il confronto tra realtà organizzative omogenee, la diffusione di buone pratiche e il contenimento dei costi, senza pregiudicare la qualità dell'offerta formativa.

In coerenza con l'impostazione della Direttiva ministeriale, il Piano riconosce alla formazione una funzione centrale nella **creazione di valore pubblico**, intesa come insieme dei benefici prodotti dall'azione amministrativa a favore della collettività. La rilevazione dei fabbisogni formativi è pertanto condotta in modo strutturato, analizzando le esigenze organizzative e professionali dell'ente e individuando le necessità di sviluppo di ciascun dipendente in funzione del ruolo ricoperto e del potenziale percorso di crescita professionale. In tal modo, la formazione diviene strumento essenziale di pianificazione strategica, di sviluppo del capitale umano e di rafforzamento della capacità dell'amministrazione di perseguire in modo efficace e sostenibile le proprie finalità istituzionali.

## SOGGETTI COINVOLTI

Il processo di pianificazione, organizzazione e attuazione delle attività formative dell'ente coinvolge una pluralità di soggetti, ciascuno chiamato a svolgere un ruolo specifico e complementare, in un'ottica di integrazione tra funzioni organizzative, responsabilità gestionali e partecipazione attiva del personale.

Un ruolo centrale è svolto dall'Ufficio Personale, quale unità organizzativa preposta alla gestione del servizio formazione. All'Ufficio competono le attività di programmazione operativa degli interventi formativi, il coordinamento delle iniziative, la gestione amministrativa dei percorsi di formazione, nonché il monitoraggio degli esiti degli stessi, in coerenza con gli indirizzi strategici dell'ente e con il Piano della formazione. L'Ufficio Personale assicura inoltre il raccordo tra la pianificazione formativa e gli strumenti di programmazione dell'ente, nonché il rispetto delle disposizioni normative e degli indirizzi nazionali in materia di sviluppo delle competenze del personale pubblico.

I Responsabili di Posizione Organizzativa sono coinvolti nel processo formativo a più livelli e rivestono un ruolo essenziale nella declinazione operativa delle politiche di formazione. Essi concorrono alla rilevazione dei fabbisogni formativi, contribuendo a individuare le esigenze di sviluppo delle competenze connesse ai processi organizzativi e alle attività dei rispettivi settori. Partecipano inoltre all'individuazione dei dipendenti da avviare ai percorsi di formazione trasversale e alla definizione dei contenuti della formazione specialistica riferita agli ambiti di competenza dei servizi assegnati. In tal modo, la formazione viene strettamente integrata con l'organizzazione del lavoro e orientata al miglioramento delle performance operative dei singoli settori.

I dipendenti costituiscono i destinatari finali delle attività formative e, al tempo stesso, soggetti attivamente coinvolti nel processo di formazione. Il Piano valorizza un approccio partecipativo che prevede, in fase antecedente all'avvio dei corsi, momenti di approfondimento finalizzati a definire in modo puntuale i contenuti formativi in relazione alle conoscenze già possedute e alle aspettative individuali. Successivamente, i dipendenti sono chiamati a esprimere il proprio grado di soddisfazione attraverso la compilazione di questionari di gradimento relativi ai percorsi di formazione trasversale attivati, nonché a partecipare a eventuali strumenti di valutazione delle conoscenze e delle competenze acquisite. Tale coinvolgimento consente di rafforzare l'efficacia degli interventi formativi e di migliorare progressivamente la qualità dell'offerta formativa.

Per quanto concerne l'erogazione delle attività formative, l'Ufficio Personale può avvalersi sia di docenti interni sia di docenti esterni all'amministrazione. I docenti interni sono individuati principalmente tra i Responsabili di Posizione Organizzativa e il Segretario Comunale, che mettono a disposizione dell'ente la propria professionalità, competenza ed esperienza nei diversi ambiti formativi, favorendo la valorizzazione delle conoscenze interne e la diffusione di buone pratiche organizzative. Ove necessario, la formazione può essere affidata a docenti esterni, esperti nelle materie oggetto dei percorsi formativi, selezionati per comprovata qualificazione professionale e scientifica o provenienti da scuole di formazione, enti specializzati o strutture di riconosciuta competenza nel settore della formazione della pubblica amministrazione.

## **ARTICOLAZIONE DEL PROGRAMMA FORMATIVO – TRIENNIO 2026-2028**

A seguito della rilevazione dei fabbisogni formativi effettuata in sede di conferenza dei servizi, il presente Piano definisce l'articolazione del programma formativo per il triennio 2026-2028, con l'obiettivo di assicurare a tutto il personale dell'ente opportunità eque e diffuse di accesso alla formazione, orientate allo sviluppo delle competenze necessarie al perseguimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione e alla creazione di valore pubblico.

Il programma formativo è strutturato in coerenza con l'impostazione delineata dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, che individua nella formazione uno strumento essenziale per accompagnare le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica, nonché per rafforzare le competenze di leadership, le soft skills e i valori fondanti dell'azione pubblica. In tale prospettiva, la formazione è concepita come processo unitario, articolato su più livelli e integrato con l'organizzazione del lavoro, la gestione delle risorse umane e i sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Il Piano prevede, in primo luogo, interventi formativi di carattere trasversale, rivolti a dipendenti appartenenti a diverse aree e servizi dell'ente, finalizzati allo sviluppo di competenze comuni e abilitanti i processi di cambiamento. Tali interventi, pur presentando contenuti specialistici, sono orientati a diffondere una base condivisa di conoscenze e competenze in materia di transizione amministrativa, digitale ed ecologica, di pianificazione strategica, di gestione dei processi e di valutazione delle performance e del valore pubblico. Rientrano in questo ambito anche i percorsi dedicati allo sviluppo delle competenze di leadership e delle soft skills, nonché alla diffusione dei principi e dei valori che caratterizzano una pubblica amministrazione moderna, inclusiva, trasparente e orientata all'integrità.

Una parte rilevante delle attività di formazione trasversale è riservata alla partecipazione dei dipendenti ai percorsi formativi messi a disposizione nell'ambito di programmi nazionali e sovranazionali, con particolare riferimento alle iniziative promosse a livello centrale per il rafforzamento delle competenze del personale pubblico. In tale contesto, l'ente intende valorizzare la partecipazione a programmi formativi che consentano di sviluppare competenze funzionali alla progettazione e attuazione delle politiche pubbliche, alla gestione dei processi di innovazione, alla digitalizzazione dell'azione amministrativa, alla sostenibilità ambientale e alla valutazione degli impatti delle politiche e dei servizi.

Accanto alla formazione trasversale, il Piano contempla la realizzazione della formazione obbligatoria prevista dalla normativa vigente, da intendersi in senso ampio e sostanziale, in coerenza con l'impostazione della Direttiva, che qualifica come "necessaria" tutta la formazione funzionale al conseguimento degli obiettivi di riforma e innovazione della pubblica amministrazione. In tale ambito rientrano, in particolare, i percorsi formativi in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità, di etica pubblica e codice di comportamento, di protezione dei dati personali e gestione della privacy, di sicurezza nei luoghi di lavoro, nonché quelli connessi all'utilizzo consapevole delle tecnologie digitali, alla gestione dei dati e dei documenti informatici e all'attuazione dei principi del Codice dell'Amministrazione Digitale. La formazione obbligatoria comprende altresì i percorsi finalizzati a promuovere la transizione ecologica dell'ente, diffondendo competenze di base sui principi della sostenibilità, sull'uso responsabile delle risorse e sull'integrazione degli obiettivi ambientali nelle politiche e nei processi amministrativi.

La programmazione e le modalità di realizzazione degli interventi di formazione obbligatoria sono definite tenendo conto dei contenuti, dei destinatari e delle finalità delle singole iniziative, assicurando il coordinamento con le funzioni di prevenzione della corruzione, di trasparenza e di tutela dei dati personali, nonché con i responsabili delle strutture organizzative interessate. L'individuazione del personale destinatario dei singoli percorsi formativi avviene nel rispetto delle



competenze organizzative e gestionali, garantendo coerenza tra fabbisogni formativi, ruoli ricoperti e responsabilità assegnate.

Il Piano prevede inoltre la formazione continua e di aggiornamento specialistico, intesa come insieme di azioni formative mirate ad approfondire e aggiornare le competenze proprie delle diverse aree di intervento dell'ente. Tale formazione è orientata a sostenere l'evoluzione professionale del personale, ad accompagnare l'introduzione di innovazioni normative, tecniche e organizzative e a rafforzare la capacità dell'amministrazione di rispondere in modo efficace e tempestivo alle esigenze del contesto di riferimento. Nel corso del triennio, compatibilmente con le risorse disponibili, potranno essere attivati ulteriori interventi formativi settoriali su specifica richiesta, qualora emergano esigenze connesse a novità normative, giurisprudenziali, interpretative o applicative che incidano in modo significativo sull'attività dei servizi.

Nel suo complesso, l'articolazione del programma formativo per il triennio 2026-2028 è finalizzata a costruire un sistema coerente di sviluppo delle competenze, capace di integrare formazione trasversale, formazione obbligatoria e formazione continua in una logica unitaria, orientata al miglioramento delle performance dell'ente, alla valorizzazione delle persone e alla produzione di valore pubblico, in piena coerenza con gli indirizzi strategici nazionali e con la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025.

## **MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE**

Le attività formative previste dal Piano sono programmate e realizzate attraverso una pluralità di modalità di erogazione, individuate in funzione delle caratteristiche dei contenuti, dei destinatari, degli obiettivi formativi perseguiti e delle esigenze organizzative dell'ente. Tale articolazione consente di coniugare flessibilità, qualità dell'offerta formativa ed effettiva partecipazione del personale, favorendo al contempo un utilizzo efficiente delle risorse disponibili.

La formazione può essere erogata in presenza, attraverso iniziative formative “in house” o in aula, qualora la natura dei contenuti, l'interazione diretta tra partecipanti e docenti o le finalità di confronto e approfondimento rendano tale modalità particolarmente efficace. Accanto alla formazione in presenza, il Piano valorizza il ricorso a modalità di formazione a distanza, mediante webinar e attività di formazione in streaming, che consentono una più ampia diffusione dei percorsi formativi, una maggiore flessibilità nella partecipazione e una migliore conciliazione con le esigenze operative dei servizi.

Nei casi in cui emerga la necessità di un aggiornamento mirato e specialistico, riferito a un numero limitato di dipendenti e connesso a specifiche funzioni o ambiti di intervento, l'ente potrà ricorrere all'offerta formativa “a catalogo” e a percorsi di formazione a distanza, anche in modalità webinar. Tali soluzioni consentono di rispondere in modo tempestivo ed efficace a fabbisogni formativi puntuali, legati a novità normative, tecniche o organizzative, senza pregiudicare l'ordinaria attività degli uffici.

L'individuazione dei soggetti esterni cui affidare gli interventi formativi avviene mediante il ricorso a strumenti idonei a selezionare operatori dotati di adeguata competenza e qualificazione in relazione alle materie oggetto della formazione, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di affidamento di incarichi e di servizi. La scelta dei fornitori formativi è orientata alla qualità scientifica e

professionale dell'offerta, nonché alla coerenza dei contenuti con gli obiettivi del Piano e con gli indirizzi strategici dell'ente.

Ove possibile e opportuno, l'amministrazione valorizza le competenze interne, avvalendosi delle professionalità presenti al proprio interno o presso altri enti pubblici, al fine di favorire la circolazione delle conoscenze, la diffusione di buone pratiche e il rafforzamento delle reti istituzionali. Tale modalità contribuisce, inoltre, a promuovere una cultura organizzativa orientata alla condivisione del sapere e alla collaborazione interistituzionale.

Nel corso delle attività formative possono essere previste verifiche dell'apprendimento, mediante test, esercitazioni o altre modalità di valutazione, finalizzate a rilevare il livello di acquisizione delle conoscenze e delle competenze oggetto dei percorsi formativi. Tali strumenti concorrono a garantire l'efficacia della formazione e a orientare eventuali interventi di approfondimento o consolidamento.

La condivisione delle conoscenze acquisite nel corso dei percorsi formativi frequentati costituisce una buona pratica organizzativa che i Responsabili sono chiamati a promuovere e sollecitare, al fine di favorire la diffusione delle competenze all'interno dei servizi e di trasformare l'apprendimento individuale in valore per l'intera organizzazione. In tal modo, la formazione contribuisce non solo alla crescita professionale dei singoli dipendenti, ma anche al rafforzamento complessivo della capacità amministrativa dell'ente.

## **RISORSE FINANZIARIE**

La programmazione e l'attuazione delle attività formative previste dal presente Piano si collocano in un quadro normativo che, a decorrere dal 2020, non prevede più specifici vincoli di contenimento o riduzione della spesa destinata alla formazione del personale.

In particolare, l'articolo 6, comma 13, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, che imponeva alle amministrazioni pubbliche una riduzione del 50 per cento delle spese di formazione rispetto a quelle sostenute nell'anno 2009, è stato espressamente abrogato dall'articolo 57, comma 2, del decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124. Tale intervento normativo ha determinato il superamento del regime di contenimento quantitativo della spesa formativa, restituendo alle amministrazioni un più ampio margine di autonomia nella definizione delle risorse da destinare allo sviluppo delle competenze del personale.

In assenza di limiti normativi predeterminati, la quantificazione delle risorse finanziarie da destinare alla formazione è pertanto rimessa alle valutazioni dell'amministrazione, che provvede a determinarle nell'ambito degli ordinari strumenti di programmazione economico-finanziaria, tenendo conto dei fabbisogni formativi rilevati, delle priorità strategiche dell'ente, delle esigenze organizzative e degli obiettivi di miglioramento delle performance e della qualità dei servizi.

La spesa per la formazione è considerata investimento strategico sul capitale umano e, come tale, è programmata in modo coerente con il Piano della formazione, con il PIAO e con il bilancio dell'ente, nel rispetto dei principi di equilibrio finanziario, efficienza, economicità e sostenibilità della gestione. L'amministrazione potrà altresì valorizzare, ove possibile, opportunità formative finanziate o cofinanziate da soggetti esterni, programmi nazionali o iniziative interistituzionali, al fine di ampliare l'offerta formativa e ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili.

In tale contesto, la disponibilità finanziaria destinata alla formazione rappresenta uno strumento essenziale per garantire la continuità e l'efficacia delle politiche di sviluppo delle competenze del personale, contribuendo al rafforzamento della capacità amministrativa dell'ente e alla realizzazione degli obiettivi di valore pubblico perseguiti dall'azione amministrativa.

## **PROGRAMMA FORMATIVO 2026–2028**

Il programma formativo del triennio 2026–2028 è finalizzato allo sviluppo sistematico delle competenze del personale dell'ente ed è articolato in formazione obbligatoria, formazione trasversale strategica abilitante le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica, formazione differenziata per ruoli e responsabilità e formazione specialistica e di aggiornamento continuo. I percorsi formativi sono strutturati in modalità base e aggiornamento, con differenziazione tra neoassunti e personale in servizio, in coerenza con gli indirizzi nazionali in materia di valorizzazione del capitale umano.

### **1. FORMAZIONE OBBLIGATORIA TRASVERSALE**

*(tutto il personale – corso base per neoassunti / aggiornamento per personale in servizio)*

#### **Area: Etica pubblica, legalità, integrità**

- **Prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa**  
Attività formativa finalizzata a garantire la conoscenza del sistema di prevenzione della corruzione, degli obblighi di trasparenza e dei relativi adempimenti, nonché a rafforzare comportamenti organizzativi improntati alla legalità e all'integrità.
- **Codice di comportamento dei dipendenti pubblici**  
Percorso volto a diffondere la conoscenza delle regole di condotta, dei doveri e delle responsabilità del dipendente pubblico, anche in relazione ai rapporti con l'utenza e con l'organizzazione.
- **Etica pubblica, responsabilità e doveri del dipendente**  
Attività orientata a rafforzare la consapevolezza del ruolo istituzionale, della funzione di servizio pubblico e delle responsabilità individuali nell'esercizio delle funzioni.
- **Conflitto di interessi, obblighi di astensione e segnalazioni**  
Formazione mirata alla prevenzione dei conflitti di interessi, alla corretta applicazione degli obblighi di astensione e alla conoscenza degli strumenti di segnalazione previsti dall'ordinamento.

### **Area: Privacy, sicurezza e protezione dei dati**

- Regolamento UE 2016/679 (GDPR) – principi e applicazione operativa  
Percorso formativo volto a fornire le conoscenze di base e operative per il corretto trattamento dei dati personali nell'attività amministrativa.
- Privacy nella gestione dei procedimenti e dei servizi digitali  
Attività finalizzata a integrare la tutela dei dati personali nei procedimenti amministrativi e nei servizi digitali erogati dall'ente.
- Sicurezza informatica e protezione dei dati (cybersecurity di base)  
Formazione destinata a rafforzare la consapevolezza dei rischi informatici e a promuovere comportamenti sicuri nell'utilizzo degli strumenti digitali.

### **Area: Salute e sicurezza sul lavoro**

- Formazione generale e specifica dei lavoratori ex art. 37 D.lgs. 81/2008  
Percorso obbligatorio finalizzato a garantire la conoscenza dei rischi lavorativi e delle misure di prevenzione e protezione.
- Aggiornamento periodico sicurezza lavoro  
Attività di aggiornamento volta a mantenere nel tempo un adeguato livello di conoscenza in materia di sicurezza.
- Aggiornamento RLS  
Formazione specifica per il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, finalizzata all'aggiornamento delle competenze di ruolo.
- Aggiornamento addetti antincendio e gestione delle emergenze  
Attività pratica e teorica volta a garantire l'efficacia degli interventi in caso di emergenza.

## **2. FORMAZIONE PER LA TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA**

*(tutto il personale – con approfondimenti per PO e responsabili di procedimento)*

- La semplificazione amministrativa e la riorganizzazione dei procedimenti  
Percorso volto a promuovere la revisione dei procedimenti in chiave di semplificazione, efficienza e orientamento ai risultati.
- La redazione degli atti amministrativi: tecnica, motivazione e qualità  
Formazione finalizzata a migliorare la qualità formale e sostanziale degli atti, con particolare attenzione alla motivazione e alla chiarezza.
- D.lgs. 36/2023 – Codice dei contratti pubblici  
Attività di aggiornamento sui principi del Codice, sulla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti e sul ruolo del RUP/Responsabile di progetto.

- Società partecipate e società in house  
Percorso dedicato alla disciplina delle società partecipate, al controllo analogo e ai profili di responsabilità e governance.
- Pianificazione strategica dell'ente e integrazione con il PIAO  
Formazione finalizzata a rafforzare la capacità di programmazione e di integrazione tra obiettivi strategici, organizzazione e risorse.

### **3. FORMAZIONE PER LA TRANSIZIONE DIGITALE**

*(tutto il personale – livelli base e avanzato)*

#### **Competenze digitali di base**

- Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)  
Percorso volto a garantire la conoscenza dei principi e degli obblighi in materia di digitalizzazione dell'azione amministrativa.
- Gestione del documento informatico e protocollo  
Attività formativa orientata alla corretta gestione documentale e alla dematerializzazione.
- Utilizzo consapevole dei sistemi informativi dell'ente (SISCOM)  
Formazione operativa sull'uso efficiente dei sistemi gestionali interni.
- Digitalizzazione dei procedimenti e dei servizi  
Percorso finalizzato a favorire la trasformazione digitale dei processi amministrativi.

#### **Competenze digitali avanzate**

- Sicurezza informatica e gestione dei rischi digitali  
Approfondimento sui profili di rischio e sulle misure di prevenzione in ambito digitale.
- Migrazione dei software gestionali in cloud  
Attività volta a supportare i processi di innovazione tecnologica dell'ente.
- Open data e gestione dei dati amministrativi  
Formazione orientata alla valorizzazione dei dati pubblici e alla trasparenza.

#### **Nuova area obbligatoria – Direttiva 2025**

- Intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione (AI literacy)  
Percorso volto a fornire una conoscenza di base degli strumenti di IA, dei profili etici e giuridici e degli impatti sui procedimenti e sui processi decisionali.

#### **4. FORMAZIONE SU PERFORMANCE, VALORE PUBBLICO E PIAO**

*(PO, responsabili di servizio)*

- Sistema di misurazione e valutazione della performance  
Percorso volto a rafforzare le competenze in materia di valutazione dei risultati.
- Performance individuale e organizzativa  
Attività finalizzata a integrare obiettivi individuali e risultati organizzativi.
- Collegamento tra formazione, competenze e risultati  
Formazione orientata a valorizzare la formazione come leva di miglioramento della performance.
- Creazione e misurazione del valore pubblico  
Percorso dedicato alla valutazione degli impatti dell'azione amministrativa.
- PIAO: integrazione tra obiettivi, risorse, competenze e risultati  
Attività formativa finalizzata a una corretta attuazione del PIAO.
- Accountability, monitoraggio e rendicontazione  
Formazione volta a rafforzare la trasparenza e la rendicontazione dell'azione amministrativa.

#### **5. FORMAZIONE GENERALE PER IL PERSONALE NEOASSUNTO**

- Organizzazione dell'ente e funzioni istituzionali  
Percorso di inserimento volto a favorire la conoscenza dell'ente e del contesto organizzativo.
- Utilizzo dei sistemi informativi interni  
Attività formativa operativa sui principali strumenti di lavoro.
- Strumenti informatici di base  
Formazione sull'uso degli strumenti digitali di uso comune.
- Percorsi di affiancamento per ufficio di assegnazione con attività di mentoring  
Attività di supporto all'inserimento operativo del personale.

#### **6. ARTICOLAZIONE TEMPORALE**

Il programma è distribuito sull'intero triennio 2026–2028, prevedendo corsi obbligatori a cadenza annuale, corsi strategici programmati almeno una volta nel triennio e interventi di aggiornamento attivati in relazione a novità normative, organizzative o tecnologiche.