

Piano della Formazione

Piano della Formazione 2021-2022

➤ Note introduttive

Il capo VI "Formazione del personale" del Titolo IV "Rapporto di lavoro" del CCNL 21 maggio 2018 per il personale del comparto delle Funzioni Locali, e l'omologo capo II "Formazione" del Titolo III "Rapporto di lavoro" della 2ª Sezione CCNL 17 dicembre 2020 per la dirigenza delle Funzioni Locali, conferiscono alla formazione professionale un'importanza strategica, diretta a conseguire accresciuti livelli di qualità ed efficacia delle amministrazioni pubbliche.

Sia nell'ambito di contrattazione del personale di categoria, sia per quanto concerne l'Area della dirigenza, la Alti Parti Contraenti hanno inteso favorire un approccio pianificatorio, anche allo scopo di provvedere a stanziamenti significativi per finanziare concretamente le attività formative, qualificate come "continuative e obbligatorie" (cfr. CCNL Area della Dirigenza 17 dicembre 2020, art. 51 comma 3; L'art. 4, comma 2 lettera d).

Le finalità che la formazione professionale negli enti delle Funzioni Locali intende conseguire, sono efficacemente compendiate all'art. 49-bis del CCNL 21 maggio 2018 per il personale del comparto e sono così declinate:

- *valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti;*
- *assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;*
- *garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;*
- *favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polivalenti;*
- *incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.*

Non dissimili risultano le finalità che la formazione intende realizzare per il personale della Dirigenza, ove è messo in rilievo tanto il concetto di "formazione al ruolo", quanto l'approfondimento di contenuti specialistici in correlazione con specifici ambiti e funzioni su cui insiste l'attività del dirigente /cfr. art. 51 comma 4 CCNL della dirigenza).

Differentemente dal passato, la pianificazione della formazione professionale non è più oggetto di contrattazione¹ e trova attualmente presidio, in ordine agli istituti di partecipazione, alle relazioni sindacali da attivare in seno all'Organismo Paritetico per l'Innovazione, istituito obbligatoriamente a norma dell'art. 6 comma 1 del CCNL 21 maggio 2021 per il personale del comparto, posto che l'Azienda si compone di più di 300 dipendenti.

L'Organismo Paritetico per l'Innovazione dell'ARDSU è stato costituito con deliberazione del CdA n. 16/21 del 12 marzo 2021 e si è insediato il 20 aprile 2021.

¹ Cfr. art. 4, comma 2, lettera d) del CCNL 1° aprile 1999 per il personale del comparto delle Regioni e delle Autonomie Locali

Per intraprendere il percorso preordinato all'adozione del Piano della Formazione appare funzionale acquisire le direttive dell'organo di vertice, allo scopo di incardinare le opportune riflessioni nelle sedi deputate.

L'ultimo (in ordine di tempo) atto di programmazione è stato approvato con deliberazione del CdA n. 16/18 del 10 aprile 2018, recante la *"Definizione delle linee di indirizzo alla delegazione trattante di parte pubblica per la contrattazione collettiva decentrata in materia di formazione del personale per il periodo 2018 - 2020"*.

Ancorché l'attività formativa abbia subito gli effetti dello stato di emergenza sanitaria proclamato agli inizi del 2020 e tuttora in corso, e nonostante il divieto reiterato di svolgimento di attività formative in presenza, la pianificazione prevista per l'anno 2020 - in misura preponderante attivata in seno all'intervento Valore P.A. proposto da INPS - è stata portata a compimento, ancorché con un tempo di conclusione dei cicli formativi *dilatato* in relazione all'esigenza di convertire i corsi "in presenza" con modalità di somministrazione a distanza.

➤ **Il contesto normativo e regolamentare**

Il Piano Triennale della Formazione si innesta nei principi generali individuati dal Testo Unico Pubblico Impiego, ed in particolare in riferimento all'art 7, comma 4, secondo cui *"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"*.

• **Principi generali per la redazione del Piano:**

- Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - 30 luglio 2010 *"Programmazione della formazione delle Amministrazioni Pubbliche"*; cfr: punto 1) ove è stabilito che per tutte le P.A. non centrali le indicazioni contenute nella direttiva *"costituiscono linee-guida finalizzate a garantire un miglior utilizzo delle risorse finanziarie assegnate alla formazione dei pubblici dipendenti"*;
- Direttiva sulla *formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni*, emanata il 13.12.2001 dal Ministro per la Funzione Pubblica e per il Coordinamento dei servizi di informazione e sicurezza.

- **Materie di particolare interesse** (esclusi settori per i quali è prevista la formazione obbligatoria): Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica in materia di formazione del personale, n. 14 del 24 aprile 1995, che assegna priorità alla formazione di area informatica ed individua tra i fabbisogni formativi, l'esigenza di *"favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere"*;

- **Alta formazione:** D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150, art. 26, a tenore del quale *"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.*

- **Formazione informatica dei dipendenti pubblici:** art. 13 del D.Lgs 7 marzo 2005 n. 82 *"Codice dell'amministrazione digitale"*, secondo cui *"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 <...>. 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”.

- **Progetti formativi in modalità e-learning:**

- Direttiva 6 agosto 2004 del Ministro per l’Innovazione e le Tecnologie e il Ministro per la Funzione Pubblica;
- Direttiva sulla *formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni*, emanata il 13.12.2001 dal Ministro per la Funzione Pubblica e per il Coordinamento dei servizi di informazione e sicurezza (in specie: par. 6 “Le nuove metodologie”);

- **Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro:** Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – 3/2017, con particolare riferimento al paragrafo B “Azioni trasversali: formazione e sensibilizzazione”.

- **Introduzione del lavoro agile nelle PP.AA.:** in costanza dello stato di emergenza sanitaria, tra i numerosi interventi legislativi, si segnala in particolare il Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 19 ottobre 2020, ed in specie l’art. 6 comma 3, laddove è stabilito che *“L’amministrazione, anche ai fini del monitoraggio, assicura un’adeguata, periodica informazione sul lavoro agile, secondo le modalità indicate dal Dipartimento della funzione pubblica. Essa garantisce altresì la verifica dell’impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall’utenza e dal mondo produttivo”*. Superato il periodo emergenziale – e fatto salvo quanto sarà statuito in relazione al CCNL in tema di lavoro agile, a cui il D.Lgs 56/2021 “Decreto proroghe” ha fatto rinvio – è plausibile una conferma – se non un rafforzamento – degli obblighi formativi che incombono sulle PP.AA. a norma del D.L. 9 giugno 2021 n. 80 *“Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia”*, di cui preme segnalare l’indirizzo rubricato all’art. 6 comma 2 lettera b) in ordine all’istituzione obbligatoria del Piano Integrato di Attività e Organizzazione chiamato a definire, tra l’altro: *“la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all’accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all’ambito d’impiego e alla progressione di carriera del personale”*.

➤ **Direttive generali per la redazione del Piano della Formazione**

A) Principi generali per la redazione del Piano

In stretta connessione con gli atti di programmazione del personale, **la formazione non obbligatoria** da programmare si confida possa essere incardinata sui seguenti principi generali:

- **Valorizzazione del personale aziendale**, attraverso interventi formativi attentamente *calibrati* per acquisire/mantenere il livello di preparazione necessario all’apprestamento dei servizi verso l’esterno e verso l’interno;
- **Principio di continuità**, così da garantire – nell’arco triennale di riferimento – l’adeguamento costante delle competenze professionali;
- **Sensibilizzazione alla partecipazione dal basso**, in modo da prevedere il coinvolgimento dei dipendenti nel processo formativo:
 - fase della rilevazione dei fabbisogni
 - fase di feedback (rilevazione dell’efficacia degli interventi formativi effettuati);
 - fase di rilevazione delle proposte di miglioramento
- **Coinvolgimento** della Dirigenza e del personale incaricato di P.O. nella progettazione, e condivisione degli interventi programmati;

- **Adeguatezza** dei corsi da organizzare, in modo da conciliare le esigenze formative rispetto alla professionalità dei dipendenti e alle finalità di formazione da perseguire, assicurando equilibrio tra formazione trasversale e formazione specialistica/di settore, e dunque tra *manutenzione* delle competenze e acquisizione di nuove *skills*;
- **Attenzione all'efficacia**, con l'obiettivo di monitorare *in itinere* il Piano e di valutarne gli esiti anche in termini di gradimento e di impatto sul lavoro.
- **Valutazione di efficienza**, inteso quale principio di orientamento nella scelta delle attività formative, con attenta ponderazione tra qualità della formazione e costi presunti

B) Obiettivi da realizzare

La programmazione delle attività formative non obbligatorie oggetto delle presenti direttive dovrà orientarsi a realizzare le seguenti finalità:

- 1) Acquisire attività formative in aderenza al Piano della Formazione, limitando gli interventi formativi non programmati ad esigenze correlate a fattori esterni non prevedibili né governabili (rilevanti modifiche di carattere tecnico/normativo; acquisizione di capacità e competenze nuove e/o ad alto livello di specializzazione; modifiche radicali di processi produttivi; necessità di "riconversione" delle competenze in relazione a processi di mobilità interni).
- 2) Rafforzare/aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale che per valorizzare le eccellenze.
- 3) Favorire processi di inserimento lavorativo di personale neo assunto, così da trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo, produttivo connesse al ruolo ricoperto.
- 4) Valorizzare l'aggiornamento professionale dei dipendenti assenti per lunghi periodi, onde ridurre i tempi di apprendimento nell'utilizzo di nuove tecnologie e/o processi lavorativi innovativi.
- 5) Ottimizzare ogni modalità di armonizzazione tra il tempo dedicato all'attività lavorativa e il tempo dedicato alla formazione, anche attraverso l'utilizzo di tecnologie di comunicazione a distanza (videoconferenze, effettuazione corsi on line, e simili).
- 6) Strutturare il sistema di valutazione dell'efficacia della formazione, valorizzando il feedback, non solo per saggiare la soddisfazione e/o il grado di apprendimento dei partecipanti, ma soprattutto per misurare i miglioramenti ed i progressi nelle attività lavorative, in stretta connessione con i PQPO annualmente adottati.

C) Aree di riferimento per la strutturazione del Piano (formazione non obbligatoria)

Tenuto conto dell'andamento della formazione non obbligatoria negli ultimi tempi, si ritiene di dover individuare settori di intervento formativo caratterizzati da materie sostanzialmente omogenee, qui definite **Aree di Contenuto Prevalente**, entro le quali dovranno trovare allocazione le proposte di formazione, al termine del processo di rilevazione (si veda *infra*).

- a) Area giuridico/amministrativa
- b) Area economico/finanziaria
- c) Area ristorativa
- d) Area informatica e linguistica
- e) Area manageriale dirigenziale
- f) Area socio/organizzativa
- g) Area dell'ospitalità e dell'accoglienza
- h) Area della comunicazione e dell'informazione

D) Metodologia di programmazione della formazione

L'Azienda si è dotata di un Sistema di Gestione della Qualità, all'interno del quale trova riferimento il Processo di Supporto "Gestire il Personale". Il procedimento di definizione del

Piano della Formazione è dettagliato all'Istruzione I05 "Gestione della formazione". In sintesi, il processo di definizione si struttura sulle seguenti fasi:

- Rilevazione annua dei fabbisogni formativi del personale dipendente
- Predisposizione bozza del Piano della Formazione
- Processo partecipativo (presentazione ai vari referenti aziendali e alle rappresentanze sindacali)
- Approvazione del Piano della Formazione

INTERVENTI FORMATIVE IN FASE DI AVVIO.

a) Formazione destinata ai reparti di produzione di mensa.

L'incertezza operativa determinata dal protrarsi dello stato di emergenza sanitaria e il perdurante divieto di svolgere attività in presenza che non fossero qualificate come indifferibili, hanno ritardato il processo di pianificazione della formazione destinata principalmente alle maestranze dell'Area Ristorazione e Residenze. E' di tutta evidenza, infatti, che la formazione professionale di cui l'Azienda avverte necessità attiene per larga parte a processi lavorativi a cui non può applicarsi la modalità "a distanza" della resa della prestazione. Basti pensare, in buona sostanza, ai reparti di produzione di mensa o anche alle squadre *front line* incaricate dell'accoglienza degli studenti e della somministrazione pasti alle linee di distribuzione. Peraltro, l'opportunità di calendarizzare corsi formativi ad hoc durante il periodo di minor afflusso dell'utenza studentesca (grosso modo dal 15 luglio al 30 settembre) ha reso necessario progettare un piano formativo settoriale, in anticipo rispetto alla definizione del Piano della Formazione.

L'intervento di cui trattasi è in via attivazione e nella tabella che segue sono enucleate le principali informazioni:

CORSI DI FORMAZIONE PER ADDETTI MENSA							
SESSIONE ESTIVA (giugno-luglio 2021) / SESSIONE INVERNALE (gennaio-febbraio 2022)							
<i>Sede formativa: CAMMEO (Pisa), CALAMANDREI (Firenze), SAN MINIATO (Siena)</i>							
Durata di ogni corso: 8 ore.							
Ogni corso deve articolarsi in 2 moduli (ossia due distinte giornate formative) ognuno dei quali è di 4 ore di formazione.							

CORSO	FIRENZE Sessione estiva	FIRENZE Sessione invernale	PISA Sessione estiva	PISA Sessione invernale	SIENA Sessione estiva	SIENA Sessione invernale	TOTALE
CUCINA DELLA SALUTE	n. 1 corso per 10 dipendenti	n. 1 corso per 10 dipendenti	n. 2 corsi per 10 dipendenti ciascuno	n. 2 corsi per 10 dipendenti ciascuno	n. 1 corso per 10 dipendenti		
CUCINA SOTTOVUOTO	n. 1 corso per 10 dipendenti		n. 1 corso per 8 dipendenti	n. 1 corso per 8 dipendenti	n. 1 corso per 3 dipendenti		
CUCINA PIZZA	n. 1 corso per 8 dipendenti	n. 1 corso per 8 dipendenti	n. 1 corso per 12 dipendenti	n. 1 corso per 12 dipendenti		n. 1 corso per 5 dipendenti	
CUCINA SENZA GLUTINE				n. 1 corso per 10 dipendenti			
GESTIONE ACCOGLIENZA UTENTI		n. 1 corso per 15 dipendenti		n. 2 corsi per 23 dipendenti ciascuno		n. 1 corso per 6 dipendenti	
TOTALE CORSI	N. 3 CORSI	N. 3 CORSI	N. 4 CORSI	N. 7 CORSI	N. 2 CORSI	N. 2 CORSI	N. 21 CORSI
TOTALE ORE	N. 24 ORE	N. 24 ORE	N. 32 ORE	N. 56 ORE	N. 16 ORE	N. 16 ORE	N. 168 ORE
TOTALE DIPENDENTI DA FORMARE	N. 28 DIPENDENTI	N. 33 DIPENDENTI	N. 40 DIPENDENTI	N. 90 DIPENDENTI	N. 13 DIPENDENTI	N. 11 DIPENDENTI	N. 215 DIPENDENTI

b) Adesione al progetto INPS VALORE PA anno 2021

Un forte sviluppo nelle attività formative non obbligatorie è stato positivamente registrato nell'ultimo triennio, in occasione della partecipazione dell'Azienda al Progetto Formativo Nazionale INPS denominato "Valore P.A."

Con l'assegnazione di talune attività riconducibili alle tematiche dello sviluppo organizzativo al Servizio *Gestione Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane*, è stata presentata per la prima volta la candidatura dell'intera Azienda onde acquisire l'ammissione di propri dipendenti ai corsi di alta formazione e specializzazione professionale finanziati dall'INPS ed organizzati principalmente dagli Atenei.

L'ultimo Piano Formativo proposto dall'Azienda, finanziato da INPS e concluso nella corrente annualità è riassunto come segue:

Dal feed-back registrato tra i partecipanti per la passata edizione, il tasso di efficacia della formazione e di gradimento è molto positivo. Anche per il piano formativo in atto (che come si diceva, non è ancora concluso per tutti i corsi) si registrano commenti positivi. Non potendo per ovvie ragioni di completezza rappresentare i dati di gradimento, si riporta il commento che una dipendente ha voluto indirizzare all'Azienda in esito ad un corso di formazione attivato in seno al progetto Valore PA per l'edizione scorsa:

"Buonasera, al termine del corso in oggetto tengo a ringraziare per l'opportunità che mi è stata fornita. Devo dire che non si trattava della mia prima scelta rispetto all'elenco dei corsi disponibili, però il corso che avevo scelto non è stato effettuato e sono rientrata in questo, a cui ero interessata come seconda scelta, per fortuna come riserva. Nell'ambito della nostra esperienza lavorativa, come noto, capita di gestire episodi di violenza verbale e psicologica da parte di utenti e di colleghi che possono trascendere e arrivare purtroppo anche al maltrattamento verbale. Il corso è stato insegnato da un unico tutor di <...>, molto in gamba, che ha fornito all'intero gruppo di una ventina funzionari pubblici (Comuni, Usl, Estar, ecc.) strumenti molto interessanti per evitare che le ripercussioni di un conflitto mal gestito possano ricadere sui soggetti coinvolti o sulla struttura, con effetti duraturi nel tempo. Ci ha anche permesso di rileggere le situazioni conflittuali non solo come eventi nocivi ma come indicatori di disagio nella relazione che è necessario riconoscere, far emergere e gestire per favorire l'evoluzione e lo sviluppo delle competenze necessarie alla gestione responsabile del conflitto.

Mi auguro di poter mettere in pratica al meglio quanto acquisito e che si possano ripetere esperienze del genere, estendendole anche ai vari colleghi per fornire strumenti efficaci per favorire armonia tra le parti e la massima professionalità in termine di efficacia/efficienza."

Nel momento in cui si redige la presente relazione, l'Azienda ha presentato la propria candidatura in risposta all'Avviso pubblicato da INPS per l'edizione 2021 del programma "VALORE PA", con termine di scadenza fissato al 21 maggio 2021.

La formazione richiesta in adesione al bando sopramenzionato è riassunta nella tabella che segue:

	DIRETTRICI	Competenze strategiche/aree tematiche di interesse	Candidati
1	Semplificazioni	Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati - sviluppo delle banche dati di	n. 2 dipendenti categoria D

		interesse nazionale - sistemi di autenticazione in rete - gestione dei flussi documentali e della conservazione digitale - Big data management (secondo livello - A).	
2	Trasparenza/ partecipazione	Comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social - Ascolto efficace, organizzazione delle informazioni (primo livello)	n. 3 dipendenti categoria D
3	Efficienza	Aumento della produttività e della qualità dei servizi; Gestione delle risorse Umane sviluppo della qualità organizzativa e gestione dei conflitti - Psicologia dei gruppi - Gestione delle relazioni - Scienza del comportamento (secondo livello - A)	n. 2 dipendenti categoria D; n. 2 dipendenti categoria C
4	Efficienza	Aumento della produttività e della qualità dei servizi; Pianificazione, misurazione e valutazione della performance (primo livello).	n. 1 dipendente categoria D
4	Efficienza	Anticorruzione, trasparenza e integrità: strategie preventive e sistemi di compliance - gestione del rischio corruzione (secondo livello - A).	n. 1 dipendente di categoria dirigenziale
5	Internazionaliz zazione della PA	Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione (primo livello).	n. 3 dipendenti categoria D; n. 1 dipendente categoria C

A norma dell'art. 26 comma 1 del vigente Regolamento Organizzativo "Il Consiglio di Amministrazione definisce le linee di indirizzo alla Delegazione trattante di parte pubblica per la contrattazione collettiva decentrata, su proposta del Direttore, nel rispetto delle previsioni di bilancio, compatibilità economiche e degli obiettivi programmatici".

Nel mentre si propone al Consiglio di Amministrazione di deliberare in ordine alle suesposte direttive in tema di formazione professionale dei dipendenti, così da pianificare - con l'intervento dei referenti a ciò deputati - il Piano Aziendale della Formazione.

Il Direttore
Dott. Francesco Piarulli