



3.3.2 FORMAZIONE DEL PERSONALE

La presente Sottosezione definisce le priorità strategiche, gli obiettivi, le risorse e i risultati attesi in materia di formazione del personale del Comune di Pordenone, rispetto all'evoluzione dei fabbisogni di competenze correlati agli obiettivi di valore pubblico da perseguire.

Questa Amministrazione attribuisce alla formazione professionale dei dipendenti un ruolo strategico, nella convinzione che per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi tutte le organizzazioni, ed in particolar modo quelle pubbliche, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze.

In questo particolare momento storico in cui la Pubblica Amministrazione è oggetto di un importante processo di riorganizzazione da attuarsi secondo il principio di sussidiarietà e di riforma nell'ottica della resilienza e della sostenibilità, la programmazione e le azioni della Pubblica Amministrazione possono realizzarsi solo attraverso il pieno coinvolgimento del personale.

L'attivazione infatti dei diversi piani strategici derivanti dal processo di riforma, in stretta connessione con il programma di attuazione del PNRR, richiedono la presenza di personale qualificato e aggiornato che possa dare concreta realizzazione agli obiettivi pianificati dall'Amministrazione e garantire l'effettività delle riforme normative.

D'altro canto il perseguimento del valore pubblico, che si sviluppa mediante l'accrescimento delle competenze e la riqualificazione delle risorse umane, contribuisce a generare un ambiente consapevole, collaborativo e partecipativo, nonché efficace nel prevenire eventuali fenomeni di esclusione e demotivazione.

La pianificazione del percorso di formazione è il risultato dell'analisi dei fabbisogni formativi che necessariamente emerge dall'osservazione delle competenze ritenute necessarie per le specifiche attività e progetti da realizzare, messe a confronto con le competenze già possedute dal personale.

L'analisi delle competenze richiede una attenzione dedicata in questa fase storica dell'Amministrazione, che deriva dall'importante turn-over dell'organico registrato negli ultimi anni. Il personale infatti ha rilevato un tasso di rinnovamento pari al 38% nel triennio 2021-2023, raggiungendo oltre l'83% considerando il periodo 2016-2023.

Il presente piano quindi dimostra particolare attenzione alla formazione definita di *Skilling*, che coinvolge i neoassunti, al fine di fornire loro le competenze necessarie indispensabili per un inserimento proficuo e celere all'interno dell'amministrazione, senza trascurare l'attività di formazione continua del restante personale di approfondimento delle competenze e conoscenze;

ATTIVITA' REALIZZATA ANNI PRECEDENTI

Il Piano si pone in continuità con il percorso già avviato con i precedenti piani, che ha visto l'attivazione di numerose iniziative formative, che sono state realizzate spesso con modalità on-line e con fruizione non sincrona. Tale modalità si è dimostrata utile strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro, a salvaguardia quindi del tempo normalmente dedicato dai dipendenti ai bisogni familiari.

Un aspetto di particolare attenzione è dato dalla formazione sulle competenze digitali, che è stata realizzata attraverso la piattaforma di COMPA FVG (fondazione di ANCI FVG) e la piattaforma SYLLABUS "Competenze digitali per la PA" a cura del Dipartimento della Funzione Pubblica".

L'adesione registrata (rispettivamente di circa 48 e 150 dipendenti formati) ha visto il superamento degli obiettivi fissati per l'anno 2023, sia in termini di eventi formativi sia in termini di numero di dipendenti formati.



Sono state inoltre realizzate iniziative formative di sviluppo delle competenze trasversali di tipo informatico, linguistico e organizzativo-relazionale (comunicazione, leadership, time management, negoziazione, problem solving).

L'attività di formazione complessiva del biennio è riportata nella tabella che segue, che riporta il totale delle ore di formazione realizzate suddivise per tematica, nei singoli anni 2022 e 2023:

TABELLA ORE FORMAZIONE BIENNIO 2022 – 2023

DESCRIZIONE AREA TEMATICA	ORE FORMAZIONE ANNO 2022	ORE FORMAZIONE ANNO 2023
Finanza, contabilità e tributi	84	891
Anagrafe	21	46
Trasparenza e anticorruzione	205	9
Innovazione digitale - Informatica	1326	2032
Patrimonio, investimenti, finanziamenti	4	
Appalti e contratti	250	823
Personale	83	123
Politiche sociali ed educative	2177	320
Attività economiche produttive – Tecnico Specialistiche	4463	5630
Sicurezza	461	1877
Soft skill (comunicazione, project management, lingue straniere)	2075	3357
TOTALE ORE/ANNO	11.149	15.108
NR. TOTALE DI DIPENDENTI CHE HANNO PARTECIPATO A CORSI	360	461

La partecipazione alle diverse iniziative, è stata costantemente registrata nella banca dati istituita per la formazione, che è stata oggetto di specifico report ai dirigenti con il fine di monitorare la formazione di ogni singolo dipendente, oltre che all'aggiornamento del fascicolo personale dei singoli dipendenti con le attestazioni di partecipazione.

PROGRAMMAZIONE 2024-2026

Il presente piano conferma l'impostazione adottata nei piani precedenti, volta al perseguimento dell'obiettivo di miglioramento della qualità delle prestazioni e quindi dei servizi, e di assicurare il diritto individuale alla formazione permanente, in coerenza con gli obiettivi istituzionali dell'Amministrazione e che tenga conto delle esigenze e delle inclinazioni degli individui.

Si proseguirà quindi nell'impiego delle metodologie di formazione a distanza, in quanto utile ed efficace strumento per ampliare il numero dei destinatari e realizzare una formazione continua che garantisca livelli minimi comuni di conoscenze.

Le linee di attività vengono stabilite in coerenza con le disposizioni contrattuali stabilite all'art. 26 del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo sottoscritto dall'Amministrazione con la RSU e le OOSS in data 30/12/2020, che stabilisce le seguenti linee di indirizzo con riferimento al budget annualmente disponibile per la formazione:

- il dirigente della struttura utilizza le risorse secondo il principio della formazione professionale diffusa, con l'obiettivo dell'accrescimento professionale di tutto il personale assegnato secondo le qualifiche e le mansioni espletate. Privilegerà naturalmente i servizi interessati da modifiche



legislative e organizzative e/o particolari situazioni che richiedono un accrescimento professionale teso a sviluppare l'autonoma capacità del dipendente nella trattazione delle materie affidate;

- verranno privilegiate le forme di formazione specifica, preferibilmente svolte nelle vicinanze o in modalità telematica, nel giusto temperamento della qualità della formazione e dell'economicità della partecipazione;
- la formazione e le conoscenze acquisite dovranno essere messe a disposizione, nelle forme più idonee, da parte dei dipendenti formati al rimanente personale del servizio interessato ed eventualmente, anche dei servizi correlati;
- l'accrescimento professionale dovrà essere oggetto, da parte del dirigente, di opportuno riscontro dei risultati al fine di un efficace e razionale utilizzo della risorsa.

Le principali fasi operative sono costituite da:

- la progettazione, l'organizzazione e la realizzazione degli interventi formativi destinati al personale dipendente
- la gestione amministrativa di supporto alla messa in campo delle attività;
- la rendicontazione e la consuntivazione delle attività. Queste azioni si concretizzano essenzialmente nella produzione di report e statistiche annuali o infra-annuali, legati alla verifica sull'andamento della gestione, anche in vista di eventuali processi di miglioramento. Tali report specifici vengono inoltre richiesti da soggetti istituzionali esterni, quali ISTAT, Ragioneria Generale dello Stato;
- il monitoraggio della spesa complessiva per la formazione, da parte di tutte le strutture dell'Ente;
- supporto al raggiungimento delle Misure di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi;

Sulla base delle attività descritte, le principali linee di "prodotto" possono essere sommariamente individuate in:

- FORMAZIONE SPECIALISTICA TRASVERSALE
- FORMAZIONE SPECIALISTICA DI SETTORE
- FORMAZIONE IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, TRASPARENZA E PRIVACY
- FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN MATERIA DI SICUREZZA

che possono essere aggregate secondo le seguenti direttrici:

- **Skilling**: che coinvolge i neoassunti al fine di fornire loro le competenze necessarie indispensabili per un inserimento proficuo e celere all'interno dell'amministrazione, ed il personale già in servizio al fine dell'aggiornamento e approfondimento delle conoscenze;
- **Reskilling**: mediante corsi di formazione specifici destinati ai dipendenti che per qualche motivo hanno cambiato servizio e anche materia in relazione alla loro attività lavorativa;
- **Upskilling**: mediante corsi rivolti ai responsabili al fine di migliorare la loro crescita professionale e migliorare la gestione delle risorse assegnate.



FORMAZIONE SPECIALISTICA TRASVERSALE

La formazione trasversale specialistica riguarda azioni formative rivolte al personale dipendente di varie categorie e profili professionali, sulle materie di più estesa applicazione intersettoriale.

Le azioni formative specialistiche di tipo trasversale programmate sono quelle sotto riportate e verranno svolte compatibilmente con le risorse disponibili:

COMPETENZE DIGITALI	Continuazione percorso intrapreso con Syllabus, eventualmente integrato con corsi su software specifici	Rivolto a tutti i dipendenti
CORSO APPLICATIVO GIFRA-ITERATTI (INSIEL)	Utilizzo software per la protocollazione e archiviazione digitale, strutturato in 4 moduli per favorire la più ampia partecipazione	Rivolto a tutti i dipendenti
IL FASCICOLO INFORMATICO	Creazione e corretta conservazione dei documenti secondo la normativa vigente	Rivolto a tutti i dipendenti ed in particolare al personale dedicato ai fruitori dell'applicativo GIFRA
LA GESTIONE DOCUMENTALE	Corretta amministrazione di un documento nel suo intero ciclo di vita, dalla sua origine fino alla sua conservazione	Rivolto a tutti i dipendenti
LA REDAZIONE E FORMAZIONE DEGLI ATTI	Esperti in materia di diritto amministrativo	Rivolto a tutti i dipendenti
RIFORMA MENTIS - PIANO PARI OPPORTUNITÀ	Raggiungere la parità di genere, combattere ogni forma di discriminazione, eliminare ogni forma di molestia e di violenza di genere nella sfera pubblica e privata, favorire tutte le forme di inclusione e garantire il riconoscimento dei diritti umani sono obiettivi posti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e recepiti dalla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile. SYLLABUS	Rivolto ai componenti il Comitato Unico di Garanzia
IL NUOVO CODICE DEI CONTRATTI	Aggiornamento sul nuovo codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023) SYLLABUS	Rivolto a tutti i dipendenti
ACCOUNTABILITY PER IL GOVERNO APERTO	Logiche dell'Open Government, volte ad accrescere le conoscenze sul concetto di accountable. Rendere conto ai cittadini riguardo le scelte fatte, i risultati ottenuti e le relative conseguenze. SYLLABUS	Rivolto a tutti i dipendenti
LA GESTIONE DELL'UTENZA	Potenziare le abilità relazionali e comunicazionali degli operatori"	Rivolto a tutti i dipendenti
GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE INTERNA NEL TEAM DI LAVORO	Potenziare le abilità relazionali e comunicazionali degli operatori"	Rivolto a tutti i dipendenti
COMPETENZE LINGUISTICHE	Potenziare le capacità relazionali e comunicazionali degli operatori	Rivolto a tutti i dipendenti con periodicità ad anni alterni



FORMAZIONE IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE, TRASPARENZA E PRIVACY

Le azioni formative individuate dal responsabile della prevenzione della corruzione sono le seguenti:

IL CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI PUBBLICI	Incontro informativo, strutturato in 10 moduli, di aggiornamento e di approfondimento in materia di Codice di Comportamento e dilemmi etici, aggiornato con il DPR 81/2023	Rivolto a tutti i dipendenti
ANTICORRUZIONE E APPALTI NEL NUOVO CODICE DEI CONTRATTI PUBBLICI	Incontro informativo, strutturato in 3 moduli, di aggiornamento e di approfondimento in materia di Contratti pubblici e appalti aggiornato al DLgs 36/2023	Rivolto a tutti i dipendenti
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Incontro informativo, strutturato in 2/3 incontri con un avvocato esperto di privacy, trasparenza e anticorruzione. L'aggiornamento e approfondimento è volto in particolare modo: all'attività di prevenzione della corruzione, ai reati della PA ed al conflitto degli interessi	Rivolto a tutti i dipendenti
CORSO IN MATERIA DI PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI	Incontro informativo, di aggiornamento e di approfondimento in materia di Privacy	Rivolto a tutti i dipendenti Corso on-line asincrono, a disposizione dei dipendenti e ai neo assunti

FORMAZIONE OBBLIGATORIA IN MATERIA DI SICUREZZA

La formazione di sicurezza nei luoghi di lavoro è a cura dell'U.O.C. "Sicurezza"

CORSO SULLA SICUREZZA GENERALE SUL LAVORO PER NEOASSUNTI	Corsi obbligatori ai sensi del D.Lgs 81/2008	Rivolto a tutti i dipendenti
AGGIORNAMENTO PERIODICO LAVORATORI (GENERALE E RISCHIO SPECIFICO)	Corsi obbligatori ai sensi del D.Lgs 81/2008	Rivolto a tutti i dipendenti
UTILIZZO ATTREZZATURE DI LAVORO	Corsi obbligatori ai sensi del D.Lgs 81/2008	Rivolto a tutti i dipendenti
FORMAZIONE ADDETTI EMERGENZA (PREVENZIONE INCENDIO)	Corsi obbligatori ai sensi del D.Lgs 81/2008	Rivolto a tutti i dipendenti
FORMAZIONE ADDETTI EMERGENZA (PRIMO SOCCORSO)	Corsi obbligatori ai sensi del D.Lgs 81/2008	Rivolto a tutti i dipendenti
AGGIORNAMENTO PERIODICO ADDETTI EMERGENZA (PREVENZIONE INCENDIO)	Corsi obbligatori ai sensi del D.Lgs 81/2008	Rivolto a tutti i dipendenti
AGGIORNAMENTO PERIODICO ADDETTI EMERGENZA (PRIMO SOCCORSO)	Corsi obbligatori ai sensi del D.Lgs 81/2008	Rivolto a tutti i dipendenti



FORMAZIONE SPECIALISTICA DI SETTORE

La formazione specialistica è stata individuata a livello di settore:

LA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE PER GLI ENTI TERRITORIALI	Enti territoriali: gli Obiettivi dell'Agenda 2030 e le competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica - SYLLABUS	Rivolto ai dipendenti del Settore Ambiente
PRATICHE DIGITALI DI PARTECIPAZIONE PER IL GOVERNO APERTO	Partendo dal concetto di Open Government, il percorso approfondisce il tema del coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni della pubblica amministrazione, al fine di rafforzare l'accountability, la trasparenza e la tracciabilità delle politiche pubbliche. SYLLABUS	Rivolto in particolare ai dipendenti del Settore I
ADDESTRAMENTO TIRO A SEGNO	Corso specialistico obbligatorio REGIONE FVG	Rivolto ai dipendenti del Corpo di Polizia Comunale
LA PATENTE DI SERVIZIO	Corso specialistico obbligatorio REGIONE FVG	Rivolto ai dipendenti del Corpo di Polizia Comunale
FORMAZIONE SPECIFICA PER IL PERSONALE DELLA POLIZIA LOCALE	Corso specialistico obbligatorio e non a cura del programma formativo della REGIONE FVG	Rivolto ai dipendenti del Corpo di Polizia Comunale
SUPERVISIONE DEGLI OPERATORI SOCIALI PER PREVENIRE IL FENOMENO DEL BURN OUT	Corso specialistico secondo il Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali	Rivolto in particolare ai dipendenti del Settore IV

PERCORSI FORMATIVI ALL'ESITO DELL'INDAGINE DI CLIMA

Ad integrazione delle iniziative indicate nelle tabelle sopra riportate, la programmazione dell'attività formativa riguarderà percorsi specifici, prioritariamente orientati alla formazione dedicata al processo di onboarding con numeri elevati, come registrato nell'Ente negli ultimi anni, e le relative difficoltà legate ad una operatività limitata nei primi mesi di ingresso. Tale formazione contribuirà inoltre a generare strumenti e cultura al lavoro uniformi e condivisi.

Tale esigenza risulta confermata anche a seguito dell'indagine di clima organizzativo realizzata nello scorso mese di novembre 2023, nell'ambito delle azioni positive previste nel Piano 2023-2025.

L'indagine si è svolta mediante somministrazione on-line a tutti i dipendenti di un questionario strutturato, a risposte chiuse e aperte, mediante l'applicativo "Lime Survey", che è stata interamente realizzata dall'U.O.C. Gestione del Personale, sia nella fase di formazione del questionario, sia nelle successive fasi di somministrazione, raccolta, classificazione ed elaborazione dei dati.

Il questionario includeva alcuni items riguardanti la dimensione della motivazione al lavoro, il coinvolgimento organizzativo, i bisogni correlati alla formazione e sviluppo professionale ed il riconoscimento delle competenze e professionalità.

Dal quadro di insieme è emerso, fra gli altri aspetti indagati, che il 54% dei compilatori ha molte/adequate opportunità di sviluppo professionale e di formazione, ma le maggiori possibilità (43%) si registrano fra il personale che ha un'età anagrafica da 41 a oltre 50 anni.

Inoltre in relazione all'ambiente lavorativo e specificatamente in ordine al rapporto con gli altri colleghi e con i superiori, è emersa l'esigenza di intervenire attraverso azioni mirate al maggior coinvolgimento nei processi, al lavoro di squadra ed alla condivisione delle conoscenze, generando processi virtuosi di scambio delle competenze e conoscenze di pratica.

Pertanto nel Piano della formazione saranno previsti alcuni percorsi di formazione di carattere trasversale organizzati da COMPA FVG, con i seguenti obiettivi generali:



1. Accompagnamento nell'inserimento e on-boarding dei dipendenti neo-assunti secondo un approccio sistematico e strutturato volto a diffondere una cultura organizzativa e una consapevolezza del lavoro pubblico da esercitare con efficienza, efficacia e qualità del servizio nell'esclusivo interesse del cittadino;
2. Formare figure di riferimento al ruolo di mentoring con un approccio metodologico e teorico al ruolo perché siano figure "ponte" e di sostegno esperte per neoassunti e dipendenti inseriti in nuovi servizi/ruoli;
3. Continuare nel miglioramento della comunicazione interna tra persone, gli uffici e le aree coinvolgendo tutte le figure dell'ente (Dirigenti, PO, responsabili di UO e categorie D)
4. Accrescere e diffondere nei dipendenti una cultura digitale adeguata alle nuove prassi ordinarie di lavoro;
5. Sviluppare conoscenze e abilità per analizzare, rappresentare e migliorare la struttura dei processi dell'ente.

Il Comune di Pordenone infatti, in quanto appartenente alle Amministrazioni del Comparto Unico degli enti locali del FVG, beneficia delle iniziative e degli eventi formativi organizzati da COMPA FVG, che progetta ed organizza corsi, seminari e convegni per i Dipendenti e gli Amministratori degli Enti del Friuli Venezia Giulia su tutte le materie di competenza dell'Ente Locale.

Mediante questo programma i funzionari interessati delle amministrazioni che si sono previamente accreditate possono quindi essere segnalati per partecipare gratuitamente, o con costi estremamente contenuti, a corsi di formazione nelle materie i cui ambiti sono definiti da ComPA FVG in base alle esigenze formative rilevate avvalendosi della collaborazione di docenti dotati di particolare esperienza formativa.

L'Amministrazione ha attivato "pacchetti" formativi con società specializzate su diversi argomenti specifici in materie di interesse nell'ambito dell'attività istituzionale dell'Ente.

Vengono favorite iniziative di formazione interna, attraverso predisposizione di tutorial (es. di utilizzo dell'applicativo informatico di gestione documentale "GIFRA"), vademecum e modulistica pubblicata nella rete locale intranet, finalizzati ad agevolare i dipendenti nell'uso degli applicativi, nella corretta gestione dei procedimenti o nell'accesso agli istituti contrattuali previsti.

Si proseguirà nell'incentivare la formazione interna sia avvalendosi della possibilità di persone all'uopo formate, sia favorendo la condivisione e lo scambio di competenze e conoscenze acquisite dal personale.

MODALITÀ FORMATIVA

Le attività formative sono programmate e realizzate, anche con il sistema della didattica a distanza. L'individuazione dei soggetti esterni cui affidare l'intervento formativo avviene utilizzando strumenti utili a selezionare i soggetti più idonei in relazione alle materie da trattare e, comunque, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di affidamento di incarichi e/o di servizi. In casi specifici ci si avvarrà, laddove possibile, delle competenze interne all'Amministrazione.

Nel corso della formazione, ove previsto, sono svolti test o esercitazioni allo scopo di verificare l'apprendimento.

La condivisione con i colleghi delle conoscenze acquisite nel corso dei percorsi formativi frequentati resta buona pratica che ogni dirigente deve sollecitare.



MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

Il Servizio gestione Risorse Umane cura la rendicontazione delle attività formative, le giornate e le ore di effettiva partecipazione e il rilascio degli attestati di partecipazione.

I relativi dati sono caricati nel programma informatico di gestione del personale e archiviati nel fascicolo personale della formazione che consente di documentare il percorso formativo di ogni dipendente.