

Decreto n. 223



CONSIGLIO DI STATO IL PRESIDENTE

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 70 recante il «Regolamento di riordino del Sistema di Reclutamento e Formazione dei Dipendenti Pubblici e delle Scuole Pubbliche di Formazione», adottato a norma dell'art. 11 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante «Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni» e, in particolare, l'art. 7, comma 4, per il quale «(l)e 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»;

VISTA la legge 6 novembre 2012, n. 190 (c.d. "anticorruzione"), per la quale la formazione è, altresì, una delle misure di sicurezza da prevedere nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione quale mezzo per contrastare fenomeni distorsivi nell'esercizio delle funzioni pubbliche e l'illegalità in genere;

VISTO il decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122 e, in particolare, l'art. 6, comma 13, per il quale: «(a) decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009»;

VISTO il decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e in particolare l'art. 13, in materia di formazione informatica dei dipendenti pubblici;

VISTA la Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica in data 13 dicembre 2001, recante la "Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni";

VISTA la “Direttiva 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;

VISTO il regolamento di organizzazione degli uffici amministrativi della Giustizia amministrativa, adottato con decreto del Presidente del Consiglio di Stato n. 9 del 29 gennaio 2018, registrato alla Corte dei Conti in data 20 febbraio 2018, reg. 1 f. 331;

VISTO il C.C.N.L. del personale dell’Area Funzioni centrali - dirigenza, triennio 2016 – 2018, stipulato in data 9 marzo 2020 e, in particolare, gli artt. 26 e 60;

VISTO il CCNL Funzioni centrali stipulato in data 12 febbraio 2018 e, in particolare, gli artt. 52 e 53;

DATO ATTO che la Giustizia amministrativa, ai sensi della normativa vigente, deve provvedere alla programmazione, attuazione e promozione delle attività di formazione e aggiornamento del personale amministrativo dell’Area dirigenziale e delle Aree funzionali, al fine di garantire la valorizzazione e l’arricchimento professionale del proprio personale, anche al fine di stimolarne la motivazione e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi e dei servizi ai cittadini;

RILEVATO che, a seguito della rilevazione dei fabbisogni formativi, è stato predisposto il Piano per la formazione del personale amministrativo della giustizia amministrativa per il triennio 2020-2022, che forma parte integrante del presente provvedimento e, nel quale, vengono specificate le iniziative formative;

RITENUTO, pertanto, necessario procedere con l’adozione del suddetto piano triennale di formazione;

INFORMATE le Organizzazioni sindacali rappresentative del personale dirigenziale e non dirigenziale della Giustizia amministrativa;

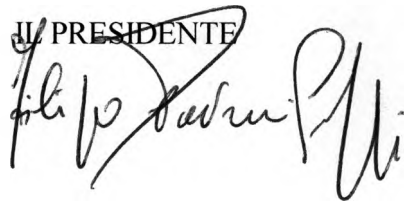
ACQUISITO, in conformità a quanto previsto dalla direttiva in data 4 marzo 2011 del Ministro per la funzione pubblica, concernente “Le linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG” - il parere del Comitato Unico di Garanzia, nonché, ai sensi dell’art. 6 del CCNL relativo al personale dell’area funzioni centrali - dirigenza - Triennio 2016-2018, sottoscritto in data 9 marzo 2020 e ai sensi dell’art. 6 del CCNL funzioni centrali del 12 febbraio 2018, del rispettivo organismo paritetico per l’innovazione;

DECRETA

È adottato il Piano per la formazione del personale amministrativo della Giustizia amministrativa per il triennio 2020-2022, che, allegato al presente decreto, ne forma parte integrante.

Il presente decreto sarà pubblicato nella pertinente sezione di “Amministrazione trasparente” del sito istituzionale della Giustizia amministrativa.

Roma, 9 novembre 2020

IL PRESIDENTE


Segretariato generale della Giustizia amministrativa



*Piano dELLa formazione
del personale e amministrativo
del I a GIUSTIZIA aMMINISTRaTIVa
Triennio 2020-2022*

Indice

Introduzione	p. 1
Parte I – Analisi, contenuti e modalità per l’attuazione del Piano formativo	p. 2
1. Principi e finalità.	p. 2
2. I referenti	p. 3
3. I destinatari	p. 3
3.1. Il personale neoassunto	p. 4
4. I docenti	p. 4
5. Il quadro normativo e finanziario	p. 4
5.1. Le fonti normative	p. 4
5.2. Le risorse finanziarie	p. 5
5.3. La formazione presso la SNA	p. 6
Parte II – Il ciclo della formazione	p. 7
1. La rilevazione e l’analisi dei fabbisogni	p. 8
2. L’erogazione e le modalità	p. 9
3. Il monitoraggio e la valutazione dei risultati	p. 9
3.1. La valutazione del gradimento	p. 10
Parte III – Il piano didattico	p. 11
1. Attività formativa erogata nell’anno 2019	p. 11
2. Attività formative in programmazione per il triennio 2020 – 2022	p. 11
2.1. Le aree di riferimento	p. 12
a) Area giuridico-amministrativa	p. 12
b) Area economico-finanziaria	p. 12
c) Area informatica	p. 12
d) Area linguistica	p. 13
e) Area socio-organizzativa	p. 13
f) Area di formazione obbligatoria	p. 13
g) Area manageriale dirigenziale	p. 14
3. Gli interventi formativi nel triennio 2020 – 2022	p. 14
3.1. Corsi per la formazione di base	p. 14
a) Area giuridico-amministrativa	p. 14
b) Area economico-finanziaria	p. 15
c) Area informatica	p. 15
d) Area linguistica	p. 15
e) Area socio-organizzativa	p. 15
f) Area di formazione obbligatoria	p. 15
g) Area manageriale dirigenziale	p. 15
3.2. Formazione specialistica	p. 16
3.2.1. Corsi presso la SNA	p. 16
Area manageriale dirigenziale	p. 16
Corsi per funzionari	p. 16
3.2.2. Corsi di Area informatica	p. 16
4. Conclusioni	p. 17

Introduzione

Le Pubbliche Amministrazioni, nel quadro delle politiche di gestione del personale, sono tenute a programmare l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e sviluppare quindi le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi operativi.

La formazione è un processo complesso e la sua valenza strategica assolve ad una duplice finalità: la valorizzazione e l'arricchimento professionale del personale, anche al fine di stimolarne la motivazione e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi e dei servizi ai cittadini.

In quest'ottica la formazione è anche, e al contempo, diritto e dovere del dipendente.

Ciò implica, in primo luogo, che l'Amministrazione compia un investimento forte, costante e credibile nei processi formativi, assicurando a tutti i dipendenti percorsi in linea con le loro esigenze professionali e attivando circuiti di coinvolgimento attivo del personale nei processi di pianificazione, gestione e valutazione della formazione stessa; in secondo luogo, che ciascun dipendente realizzi la partecipazione a percorsi formativi mirati, con la finalità di migliorare le proprie competenze professionali, anche attraverso l'individuazione di precisi compiti e responsabilità.

Il presente Piano della formazione assume la valenza di un impegno reciproco tra l'Amministrazione e personale. Illustra le esigenze collegate alla riqualificazione delle competenze interne, alla formazione ed allo sviluppo delle professionalità necessarie alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, assicurando la valorizzazione del capitale umano esistente e di quello di nuovo inserimento.

Il documento, elaborato in un'ottica triennale, è comunque per sua natura "flessibile" e, quindi, sarà ridefinito annualmente per introdurre eventuali modifiche e integrazioni, necessarie a soddisfare esigenze formative sopravvenute, legate a scelte innovative e ad azioni di razionalizzazione e di riorganizzazione dei servizi o dell'apparato amministrativo.

Il documento si articola in tre parti:

- la parte prima indica le analisi effettuate, i contenuti e le modalità per l'attuazione del Piano formativo;
- la parte seconda esplicita le fasi del processo formativo;
- la parte terza illustra il piano di formazione in senso proprio con la programmazione degli interventi formativi.

Lo studio e l'elaborazione del piano è di competenza dell'Ufficio per il personale amministrativo e l'organizzazione. Il Piano è stato trasmesso, ai sensi dell'art. 6 del C.C.N.L. relativo al personale dell'area funzioni centrali - dirigenti - Triennio 2016-2018, sottoscritto in data 9 marzo 2020 e ai sensi dell'art. 6 del C.C.N.L. del personale funzioni centrali del 12 febbraio 2018, all'attenzione del rispettivo organismo paritetico per l'innovazione, nonché è sottoposto - in conformità

a quanto previsto dalla direttiva in data 4 marzo 2011 del Ministro per la funzione pubblica, concernente “Le linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG” - al parere del Comitato Unico di Garanzia, per quanto di rispettiva competenza. Nella stesura definitiva sarà reso noto tramite pubblicazione sul sito istituzionale della Giustizia amministrativa.

Parte I

1. Principi e finalità

«La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione (...) garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto e nel quadro del sistema delle relazioni sindacali previsto dai contratti collettivi (...). Le attività formative dovranno (...) assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti e il conseguente miglioramento dei servizi resi ai cittadini (...)».

In tal senso la direttiva del Ministro per la funzione pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni, traccia le linee di indirizzo cui ispirarsi nella redazione di un progetto formativo.

Nella elaborazione del Piano pertanto si è tenuto conto dei principi di seguito indicati.

- La formazione, quale **strumento di sviluppo delle competenze** del personale, è volta alla valorizzazione delle risorse umane, percepite come componente strategica dell’Istituto;
- la **continuità nell’erogazione** della formazione ne pone in risalto la valenza di metodo “permanente”, volto ad assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti;
- il progetto e l’offerta di formazione ha per destinatari **la totalità dei dipendenti**, in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate, assicurando in tal modo uguaglianza e pari opportunità;
- la partecipazione al processo di formazione deve prevedere **momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti** nelle diverse sue fasi: dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, al *feedback* sui corsi (gradimento) e alla raccolta di proposte di miglioramento;
- la programmazione dell’offerta formativa è elaborata in un’ottica di **condivisione con il personale dell’area dirigenziale**;
- l’efficacia della formazione deve essere costantemente **monitorata e valutata**, anche con riguardo agli esiti in termini di gradimento e di impatto sul lavoro.

Gli obiettivi del Piano sono volti, quindi, a:

- rafforzare e aggiornare le competenze esistenti, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme;
- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo-assunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all’operatività del ruolo, al fine di favorirne la crescita culturale;
- ottimizzare la capacità di armonizzare la formazione e l’attività lavorativa;

- progettare e attuare il sistema di valutazione degli interventi formativi, non solo con riguardo alla soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti, ma anche, e soprattutto, alla verifica dei risultati che si ottengono in ambito lavorativo.

2. I referenti

Referente unico per la formazione è il Segretariato generale della Giustizia amministrativa, che si avvale della stretta collaborazione dell'Ufficio per il personale amministrativo e dell'organizzazione.

L'attività di coordinamento scientifico, monitoraggio e valutazione dei corsi è svolta dal Segretario delegato per il Consiglio di Stato.

L'Ufficio per il personale amministrativo e dell'organizzazione, competente in materia di formazione, svolge l'attività di coordinamento logistico dei corsi e di supporto alla programmazione, all'organizzazione e all'erogazione dei percorsi formativi; predispone il Piano triennale della formazione.

La gestione dei costi dell'attività formativa è di competenza dell'Ufficio di gestione del bilancio e del trattamento economico e previdenziale.

Riferimenti e recapiti:

- Segretario delegato per il Consiglio di Stato;
 - Dirigente dell'Ufficio per il personale amministrativo e l'organizzazione;
 - Coordinamento organizzativo alla formazione: dott.ssa Germana Napoleoni e dott.ssa Francesca Santomauro;
- indirizzo pec: **cds-affarigenerali@ga-cert.it**

3. I destinatari

Il personale destinatario della formazione, avuto riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, è ricompreso nelle Aree funzionali e nell'Area dirigenziale.

Per il personale delle aree funzionali, la formazione è finalizzata alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base e specialistiche per lo svolgimento dell'attività lavorativa in funzione degli obiettivi operativi.

Per la dirigenza, la formazione è finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze della categoria, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo-gestionale, oltre che tecniche.

Oltre ad essere i destinatari del servizio, i dipendenti sono coinvolti in un processo partecipativo che prevede:

- la segnalazione di eventuali esigenze formative individuali, sia settoriali che trasversali;
- la garanzia di 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;
- la compilazione del questionario di gradimento al termine dell'iniziativa formativa.

3.1. Il personale neo-assunto

L'art. 53, comma 2, del C.C.N.L. Funzioni centrali del 12 febbraio 2018 prevede che *«(l)le amministrazioni assicurano, ove necessario, la formazione d'ingresso del personale neoassunto. Essa è effettuata mediante attività di intensità e durata coerente con le esigenze di inserimento di tale personale nei contesti organizzativi»*.

Nel corso del corrente anno l'Amministrazione ha provveduto all'immissione in servizio dei vincitori del concorso pubblico, per esami, rispettivamente a 24 posti di funzionario informatico e provvederà all'assunzione dei a 159 posti di funzionario amministrativo dell'Area III, F1, entrambi banditi, mediante apposita convenzione, congiuntamente con la Corte dei conti e l'Avvocatura dello Stato.

L'Amministrazione, al fine di corrispondere alle specifiche esigenze dei "neoassunti", intende promuovere, oltre ai percorsi formativi previsti per la generalità del personale, congrui periodi di affiancamento al personale impegnato nelle segreterie giurisdizionali e negli uffici generalisti, privilegiando, almeno in una prima fase, un approccio conoscitivo "sul campo", sia dell'attività squisitamente "istituzionale" (servizi di segreteria, PAT, ecc.), sia di quella amministrativa in senso stretto.

4. I docenti

Il Segretariato generale della Giustizia amministrativa può avvalersi sia di docenti esterni, sia di docenti interni all'Amministrazione.

I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati fra i componenti l'Ufficio Studi, massimario e formazione della Giustizia amministrativa, i magistrati e il personale dell'area dirigenziale, avuto riguardo alla professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

Al termine dei corsi di formazione, ai docenti interni è rilasciato un apposito attestato di docenza.

La formazione, di cui al presente Piano, sarà effettuata, di norma, all'interno dell'Amministrazione e con risorse proprie, per quanto riguarda la formazione di base, trasversale per tutti i dipendenti.

La formazione a contenuto specialistico e settoriale, rivolta ai funzionari e al personale dell'area dirigenziale, sarà curata anche in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA).

5. Il quadro normativo e finanziario

5.1. Le fonti normative

Il Piano costituisce il principale documento di programmazione e di governo della formazione del personale. È redatto in applicazione delle disposizioni contenute nel decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 70 sul *«Riordino del Sistema di Reclutamento e Formazione dei Dipendenti Pubblici e delle Scuole Pubbliche di Formazione»*.

In base all'art. 1 del predetto regolamento, le Amministrazioni dello Stato si rivolgono prioritariamente alle Scuole del Sistema unico (Scuola Nazionale per l'Amministrazione), per la formazione del proprio personale. L'art. 10 prevede che i

corsi e le attività inserite nel Programma triennale della SNA destinati alle amministrazioni statali non comportano, di regola, costi a carico di tali amministrazioni.

Il decreto prevede inoltre (art. 11) che, qualora l'esigenza formativa specifica non possa essere soddisfatta nell'ambito della formazione gratuita inserita nel Programma triennale della SNA, le Amministrazioni statali possano rivolgersi direttamente a soggetti pubblici o privati esterni al Sistema unico.

Ulteriori fonti di riferimento sono:

- il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante «*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni*», e, in particolare, l'art. 7, comma 4, a mente del quale «*(l)e 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 decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, così come convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 e, in particolare, l'art. 6, comma 13, a mente del quale: «*(a) decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009*»;
- la “Direttiva 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;
- il decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e in particolare l'art. 13, in materia di formazione informatica dei dipendenti pubblici;
- la legge 6 novembre 2012, n. 190 (c.d. “anticorruzione”), per la quale la formazione è altresì una delle misure di sicurezza da prevedere nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione quale mezzo per contrastare fenomeni distorsivi nell'esercizio delle funzioni pubbliche e l'illegalità in genere.

Specifiche disposizioni in tema di formazione sono rinvenibili anche nel C.C.N.L. del personale dell'Area Funzioni centrali - dirigenza, triennio 2016 – 2018, stipulato in data 9 marzo 2020 e, in particolare, negli artt. 26 e 60 e nel CCNL Funzioni centrali stipulato in data 12 febbraio 2018, e in particolare negli artt. 52 e 53.

5.2. Le risorse finanziarie.

Sul versante delle risorse finanziarie, va chiarito che i costi della formazione riguarderanno esclusivamente la formazione specialistica presso la SNA, o presso eventuali società private con riguardo ai corsi specialistici di informatica, nel presupposto che, come di seguito si dirà, l'Amministrazione intende erogare i corsi principalmente con risorse interne, in ambiente virtuale.

Come precisato al paragrafo precedente, il decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, così come convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, stabilisce all'art. 6, comma 13, che, a decorrere dall'anno 2011, la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009.

In termini concreti, il “tetto di spesa” imposto dalla legge comporta che per la Giustizia amministrativa, avuto riguardo a ciascun esercizio finanziario, la spesa massima sostenibile per la formazione è pari ad euro 38.838,00.

Per completezza espositiva, va evidenziato che l’art. 53, comma 14, del C.C.N.L. Comparto Funzioni centrali, prevede che *«(a)l finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all’1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL, nel rispetto dei vincoli di spesa 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».*

Una specifica attività formativa, interamente finanziata dal fondo di cui all’art. 113, comma 2, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, è quella prevista al successivo comma 4, finalizzata all’attivazione dei tirocini formativi o di orientamento contemplati dall’art. 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196 o per lo svolgimento di dottorati di ricerca di alta qualificazione nel settore dei contratti pubblici, previa sottoscrizione di apposite convenzioni con le Università e gli istituti scolastici superiori.

Ad ogni buon conto, la programmazione della formazione e dell’aggiornamento professionale del personale, ad eccezione dell’ipotesi sopra richiamata, non può prescindere dalle risorse disponibili, come sopra evidenziate.

5.3. La formazione presso la SNA

L’art. 53, comma 10, del C.C.N.L. Funzioni centrali prevede che *«(l)Le amministrazioni individuano i dipendenti che partecipano alle attività di formazione sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo comunque pari opportunità di partecipazione. In sede di organismo paritetico di cui all’art. 6, possono essere formulate proposte di criteri per la partecipazione del personale, in coerenza con il presente comma».*

Pertanto, l’Amministrazione provvederà, sulla base delle specifiche proposte avanzate dall’organismo paritetico, ad adottare i criteri di partecipazione del personale ai corsi erogati dalla SNA al fine di garantire pari opportunità fra i funzionari e il personale dell’area dirigenziale della sede centrale e delle sedi territoriali.

L’Amministrazione si riserva la possibilità di stipulare specifica convenzione con la SNA al fine di estendere la formazione specialistica in talune materie, quali ad esempio i contratti pubblici ed il bilancio, anche al personale che non rivesta la qualifica dirigenziale o di funzionario.

In ogni caso, non è preclusa al personale di area seconda, con il profilo di assistente, la partecipazione ai corsi di alta formazione indetti annualmente dall’Inps “Progetto Valore P.A.” sulla base di una prassi già avviata dall’Amministrazione in anni recenti.

La partecipazione ai corsi indetti annualmente dall’Inps “Progetto Valore P.A.” è su base volontaria, è svolta anche nell’interesse dell’Amministrazione ed è indirizzata

al personale con qualifica dirigenziale, di funzionario amministrativo/informatico e di assistente amministrativo/informatico.

Per i corsi di primo livello, priorità nella scelta dei candidati dovrà essere accordata ai funzionari amministrativi/informatici che non abbiano partecipato ai corsi delle precedenti edizioni e, in via gradata, agli assistenti amministrativi/informatici.

Destinatari dei corsi di secondo livello invece saranno dipendenti già competenti nelle relative materie per i quali si ravvisa l'esigenza di una formazione più specifica e approfondita.

Non è consentita la partecipazione da parte del dipendente (compreso il dirigente) a più di un corso.

La scelta dei dipendenti da avviare ai corsi è operata dal dirigente, valutate le esigenze di servizio, tenendo conto, in particolare, della tipologia di attività concretamente svolta.

IL CICLO DELLA FORMAZIONE

Il ciclo della formazione comprende quattro fasi



1. La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni.

La programmazione delle attività formative comporta:

- un'analisi che permetta di ancorare il piano di formazione alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, in modo che la formazione costituisca effettivamente una leva per migliorare i risultati;
- un'analisi/un ascolto dei destinatari della formazione che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicuri la compatibilità della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;

In tale prospettiva, l'Amministrazione opta per un modello di formazione "partecipativo", al fine di garantire la maggiore corrispondenza tra finalità organizzative, strumenti impiegati e bisogni individuali

L'Ufficio per il personale amministrativo e l'organizzazione ha provveduto, nell'anno 2019, alla preliminare ricognizione dei fabbisogni formativi, coinvolgendo il personale dell'area dirigenziale degli uffici centrali e territoriali della Giustizia amministrativa al fine di rilevare le priorità formative e intervenire con una programmazione coerente rispetto alle esigenze e agli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

L'analisi sui fabbisogni formativi ha evidenziato la necessità di un intervento volto al costante aggiornamento del personale e al rafforzamento delle competenze ricomprese negli ambiti dei vari tipi di formazione: quelle obbligatorie per legge e quelle trasversali di natura discrezionale, principalmente nelle aree giuridico-amministrativa e informatica.

Si riportano le tematiche, in ordine alle quali è stata segnalata la necessità di interventi formativi: il processo amministrativo telematico; l'informatica e le connesse applicazioni; la gestione degli archivi cartacei e informatizzati; il contributo unificato. Tra le tematiche oggetto di formazione obbligatoria, sono stati segnalati come prioritari gli interventi formativi in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle Pubbliche amministrazioni; le regole in tema di protezione dei dati personali; la gestione dei fascicoli dei dipendenti coniugata con l'osservanza della normativa sulla protezione dei dati personali. È emersa, inoltre, la necessità di una formazione specialistica concernente le procedure di programmazione e gestione della spesa, la contrattualistica pubblica e il codice dei contratti pubblici.

Il presente documento offre, grazie al coinvolgimento del personale dell'area dirigenziale, una pianificazione dei bisogni formativi, tenuto conto principalmente delle conoscenze e competenze da sviluppare/potenziare in relazione:

- all'entrata in vigore del Processo amministrativo telematico e dei processi di miglioramento in corso;
- all'entrata in vigore del nuovo regolamento di organizzazione, di cui al d.P.C.S. 29 gennaio 2018, n. 9;
- ai ruoli specifici svolti all'interno della struttura;
- alle innovazioni tecnologiche, informatiche ed organizzative.

2. L'erogazione e le modalità

Rientrano nel concetto di "formazione": i corsi di formazione di base; i corsi di aggiornamento; i corsi di riqualificazione; i corsi di specializzazione; le giornate di studio; i seminari.

Il metodo didattico che si intende adottare sarà principalmente quello della formazione a distanza, anche mediante l'utilizzo della piattaforma *Microsoft Teams*, o di piattaforma analoga, per agevolare la massima partecipazione del personale e rendere possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento/apprendimento. Ciò nel presupposto che fruitori della formazione sono tutti i dipendenti dell'Amministrazione in servizio presso le sedi centrali e territoriali. Sotto questo aspetto l'Amministrazione ha erogato, in via sperimentale, nel mese di ottobre 2019, percorsi didattici in ambiente virtuale che hanno riguardato il nuovo protocollo informatico, mediante l'utilizzo di apposita piattaforma.

La sperimentazione ha impegnato, sotto il profilo logistico, oltre alla sede centrale del Consiglio di Stato, nella quale la lezione è stata erogata in aula, le sedi del T.a.r. per il Lazio, del T.a.r. per la Lombardia, sede di Milano, del T.a.r. per la Puglia, sede di Bari e del T.a.r. per la Campania, sede di Napoli, sedi nelle quali è stata allestita un'aula didattica per la trasmissione della lezione ai restanti uffici territoriali.

La formazione è considerata, a tutti gli effetti, attività lavorativa e si svolge, secondo le necessità organizzative, in orario antimeridiano o pomeridiano.

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale; pertanto la frequenza a corsi, giornate di studio e seminari è obbligatoria e il personale dell'area dirigenziale ha l'obbligo di garantire la partecipazione dei propri collaboratori 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.

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 dirigente dell'Ufficio di appartenenza sarà tenuto alla sua tempestiva sostituzione ed a garantire la partecipazione del medesimo ad altra analoga azione formativa immediatamente successiva.

Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione è rilasciato un attestato di frequenza, a firma del dirigente dell'Ufficio del personale.

3. Il monitoraggio e la valutazione dei risultati

Al termine di ciascun anno occorrerà monitorare l'attività formativa svolta, al fine di acquisire un riscontro oggettivo e, eventualmente, apportare i necessari correttivi per gli anni successivi. Tale attività potrà essere svolta anche attraverso la somministrazione, al personale coinvolto, di appositi questionari che saranno valutati dal referente della formazione.

Il monitoraggio deve essere finalizzato alla raccolta dei dati e all'organizzazione degli stessi, in considerazione degli obiettivi prefissati. Oggetto di rilevazione sono i tempi, il numero dei corsi e la qualità della formazione erogata.

Riguardo ai tempi il raffronto, in corso d'anno, tra attività programmate e attività realizzate consente di definire il monitoraggio del grado di avanzamento del piano.

Circa il numero dei corsi attivati (quantità), sarà importante misurare, relativamente ai singoli interventi formativi: le ore di formazione erogate, il numero dei destinatari, le ore di formazione per ogni singolo destinatario e per il numero totale dei destinatari.

Quanto alla qualità, trattandosi di una dimensione immateriale, è possibile assumere, quali indici dell'efficacia dell'azione formativa, i livelli di gradimento, apprendimento e impatto sulla struttura. I dati delle valutazioni di gradimento da rilevare saranno: l'utilità percepita, la didattica, il livello di miglioramento dei servizi.

La valutazione è essenziale per una gestione efficace nel breve e nel lungo periodo, in quanto consente di verificare gli esiti dell'azione condotta, nonché di comprendere le cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi previsti e di sviluppare orientamenti efficaci per le azioni future. Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti degli interventi formativi che riguardano tanto i destinatari, quanto l'Amministrazione.

3.1. La valutazione del gradimento

I principali ambiti della valutazione della formazione sono legati tra di loro da un nesso di causa-effetto: 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.

La valutazione di gradimento può essere effettuata tanto *in itinere*, quanto a conclusione del percorso formativo.

La metodologia si basa sull'individuazione degli aspetti qualitativi e organizzativi più rilevanti della formazione; ai soggetti coinvolti, cui si somministra solitamente un questionario strutturato, si chiede di esprimere un giudizio in termini di livello di gradimento della formazione espressa in "fattori della qualità".

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

- il livello di qualità atteso e quello percepito delle azioni formative;
- il cd. clima interno dell'Amministrazione nei confronti delle azioni formative per conoscere l'opinione del personale sulla formazione erogata, al fine di migliorarla (c.d. indagini di clima interno);
- il grado di partecipazione alle azioni formative.

Parte III

IL PIANO DIDATTICO

1. Attività formative erogate nell'anno 2019

In ragione della loro obbligatorietà, normativamente prevista, nel corso dell'anno 2019 hanno avuto carattere prioritario gli interventi formativi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, nonché di tutela della *privacy*. L'Amministrazione si è attivata per erogare corsi formativi sulle predette materie, destinati a tutti i dipendenti in servizio e che si sono conclusi con una prova scritta finalizzata ad accertarne il livello di apprendimento mediante una valutazione in termini di superamento o meno. Tali corsi si sono svolti a Roma, dal mese di marzo fino al mese di luglio, e hanno visto coinvolti sia il personale dell'area dirigenziale sia il personale delle Aree, per un totale di circa 828 dipendenti.

Nell'anno di riferimento, inoltre, l'Amministrazione, tenuto conto delle tematiche oggetto delle richieste di fabbisogno formativo, ha aderito al Progetto Valore PA, che ha consentito la partecipazione del personale dell'area dirigenziale, dei funzionari e del personale di Area II a corsi di I e II livello, sulle seguenti materie: bilancio e contabilità – appalti e contratti pubblici; produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati; previdenza obbligatoria e prestazioni pensionistiche.

La fruizione dei predetti corsi, che ha visto coinvolti circa 60 dipendenti, risulta di alta specializzazione, qualificazione ed aggiornamento professionale.

2. Attività formative in programmazione per il triennio 2020 – 2022

La formazione che l'Amministrazione intende attuare opererà su tre direttrici:

- lo sviluppo delle conoscenze (il sapere);
- le capacità tecnico-professionali (il saper fare);
- lo sviluppo di una cultura organizzativa (il saper essere).

Si rende necessario a tal fine coniugare la struttura del piano con le tematiche comuni a più settori e con quelle specifiche emerse in sede di rilevazione dei fabbisogni e, pertanto, si indicano le aree tematiche generali individuate dall'Amministrazione e di seguito si procede con l'indicazione e la descrizione dei corsi specifici di formazione.

In tale prospettiva, appare utile articolare gli interventi formativi da realizzare per aree omogenee, e precisamente:

- a) area giuridico-amministrativa;
- b) area economico-finanziaria;
- c) area informatica;
- d) area linguistica;
- e) area socio-organizzativa;
- f) area di formazione obbligatoria;

g) area manageriale dirigenziale.

2.1. Le Aree di riferimento

a) Area giuridico-amministrativa

Gli interventi formativi dell'Area sono volti a fornire, oltre ad una più approfondita conoscenza degli istituti giuridici di riferimento, anche orientamenti interpretativi e applicativi della legislazione in vigore, sulla base di percorsi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative e all'approfondimento di problematiche giuridiche di carattere generale; sono volti altresì a fornire un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa ed a sviluppare momenti di confronto delle esperienze.

In considerazione della natura trasversale dell'Area, costituiranno oggetto di approfondimento e di analisi le eventuali difficoltà di gestione delle procedure amministrative nei vari settori.

La finalità è quella di pervenire, attraverso lo sviluppo e l'approfondimento delle competenze, al miglioramento delle attività in genere per garantire servizi efficaci ed efficienti.

Le materie interessate sono:

- la contrattualistica pubblica;
- il rapporto di pubblico impiego "privatizzato";
- il PAT e le implicazioni in tema di protezione e di trattamento dei dati personali;
- il documento cartaceo e digitale;
- il processo amministrativo e l'attività consultiva.

b) Area economico-finanziaria

Il progetto formativo dell'Area è volto a definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, con l'articolazione delle attività in percorsi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrativo-contabili; è volto inoltre a dare una opportunità di aggiornamento tecnico sulla struttura del bilancio, anche con riferimento al bilancio per centri di costo, ed a fornire le basi concettuali, gli strumenti e le tecniche del controllo di gestione anche ai fini della programmazione, del trasferimento e del riparto delle risorse. Le materie interessate sono:

- la contabilità pubblica;
- la formazione del bilancio;
- il sistema SICOGE;
- il sistema dei controlli.

c) Area informatica

L'informatizzazione di larga parte delle attività e dei servizi dell'Amministrazione è tale da richiedere interventi significativi in tema di formazione, al fine di rendere economiche le politiche di investimento nel settore, favorire una

sostanziale autonomia di gestione dei sistemi informativi, coniugare le potenzialità proprie dell'informatica con gli eventuali vincoli dettati dalle procedure amministrative.

Di conseguenza, gli interventi formativi devono mirare a diffondere la cultura informatica, rivolgendosi sia a coloro che hanno limitate conoscenze in materia (corsi di area base) sia al personale maggiormente esperto con percorsi di aggiornamento (corsi di area avanzata), prevedendo, inoltre, corsi tecnici mirati per il personale afferente al Servizio per l'Informatica.

In tale prospettiva, l'accesso al progetto formativo di area base è consentito – seppure con livello di approfondimento e complessità differente – a tutti i dipendenti, senza distinzione di qualifica, compatibilmente con le conoscenze acquisite nell'ambito delle procedure d'ufficio.

Si rinvia nel dettaglio per quanto riguarda le materie dell'Area informatica a quanto specificato nei successivi paragrafi 3.1. e 3.2.2. del Piano.

d) Area linguistica

La formazione in tale area ha valenza specificamente specialistica e persegue l'obiettivo di fornire al personale le opportune conoscenze, nella lingua inglese, della terminologia giuridica.

e) Area socio-organizzativa

Il cambiamento degli assetti organizzativi, attuato da qualche anno, impegna l'Istituto in una continua revisione dei ruoli del personale al fine di adeguarli alle nuove esigenze organizzative. I progetti di formazione al ruolo sono destinati a segmenti di personale che ricoprono uno stesso ruolo, inteso come l'insieme dei comportamenti attesi da parte di chi occupi una determinata posizione all'interno della struttura organizzativa, sia in termini di vincoli, sia in termini di opportunità.

Pertanto gli interventi formativi sono finalizzati al rafforzamento delle conoscenze tipiche del ruolo, avuto riguardo: all'esperienza svolta in concreto, alla configurazione 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; alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.

È particolarmente avvertita l'esigenza trasversale di migliorare, con riguardo in particolare alle competenze comuni o contigue a più uffici, la comunicazione interna del personale e favorire il flusso delle informazioni, al fine di assicurare una più efficace e stretta collaborazione fra gli uffici.

Le materie interessate sono:

- la comunicazione interna ed esterna;
- le attività dei servizi di *front office*;
- l'organizzazione della Giustizia amministrativa (d.P.C.S. n. 9/2018 e s.m.i.).

f) Area di formazione obbligatoria

L'area ricomprende le materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge, e precisamente:

- trasparenza, integrità e anticorruzione;
- trattamento dei dati, difesa e tutela della *privacy*;
- sicurezza sul luogo di lavoro.

g) Area manageriale dirigenziale

Gli interventi formativi per la dirigenza devono tener conto dell'evoluzione del quadro normativo e dei processi di riorganizzazione dell'Amministrazione. Le trasformazioni in atto richiedono l'adeguamento dei ruoli, l'apprendimento di strumenti di gestione capaci di orientare e sostenere competenze e comportamenti.

Oltre alle competenze giuridico amministrative sono richieste alla dirigenza pubblica 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).

Le iniziative di formazione devono dunque essere volte a rafforzare la sensibilità del personale dell'area dirigenziale a gestire iniziative di miglioramento e di innovazione destinate a caratterizzare il plesso giustizia amministrativa in termini di dinamismo e competitività. Per le materie interessate si rinvia alla formazione specialistica.

3. Gli interventi formativi nel triennio 2020 – 2022

Dopo aver indicato al paragrafo 2 le aree tematiche generali individuate dall'Amministrazione per la formazione e le materie generiche, si illustrano di seguito i corsi specifici di formazione nelle predette aree tematiche (interventi formativi specifici nel triennio).

Dall'analisi dei fabbisogni formativi rilevabile anche sulla base delle proposte formulate dal personale dell'area dirigenziale, le azioni formative che l'Amministrazione effettuerà nel triennio di riferimento riguarderanno in particolare le seguenti aree tematiche.

3.1. Corsi per la formazione di base

a) Area giuridico-amministrativa

- L'attività contrattuale della P.A. - affidamento di pubbliche forniture e di servizi: corso specifico per i RUP; esecuzione e collaudo nei contratti pubblici; gestione del contenzioso nei contratti pubblici; il codice dei contratti pubblici;
- il rapporto di pubblico impiego "privatizzato", gli istituti maggiormente significativi ed il procedimento disciplinare; il contenzioso del lavoro; il sistema delle relazioni sindacali;
- il PAT, interrelazioni con la tutela della *privacy* ed il trattamento dei dati sensibili; la gestione del contributo unificato e le connesse problematiche applicative;
- l'Amministrazione digitale, gestione degli archivi, il documento cartaceo e digitale: la conservazione del documento digitale; il fascicolo personale del dipendente;
- le tecniche di redazione dei provvedimenti amministrativi.

b) Area economico-finanziaria

- L'ordinamento finanziario e contabile; le procedure di programmazione e di gestione della spesa, il bilancio dello stato e la legge di contabilità pubblica; il bilancio delle amministrazioni con autonomia finanziaria;
- il sistema SICOGE;
- il controllo di gestione ed i controlli di ragioneria.

c) Area informatica

- Corsi finalizzati non solo all'utilizzo del *software*, ma che si propongano di fornire elementi di conoscenza omogenei sulle applicazioni dell'informatica alle procedure d'ufficio, di approfondire le conoscenze dell'ambiente operativo e di fornire informazioni generalizzate sulla salvezza dei dati;
- il sistema SIGA e il PAT;
- l'utilizzo degli applicativi più comuni (*Word, Excel, Power Point, Teams, Share Point, ecc.*);
- corsi tecnici mirati per il personale afferente allo S.P.I.;
- sicurezza informatica e *smart working*.

d) Area linguistica

Si rinvia anche ai corsi in tema di formazione specialistica.

e) Area socio-organizzativa

- Comunicazione e comportamenti organizzativi; strumenti dell'informazione e della comunicazione interna ed esterna;
- i servizi di *front office*: problematiche organizzative e gestionali;
- l'organizzazione della Giustizia amministrativa (d.P.C.S. n. 9/2018 e s.m.i.)

f) Area formazione obbligatoria.

- Anticorruzione, trasparenza, trattamento dei dati, tutela della *privacy*.
- sicurezza sul luogo di lavoro;
- tutela e sicurezza del lavoratore in *smart working*.

- in relazione ai corsi di “Anticorruzione, trasparenza, trattamento dei dati, tutela della *privacy*”, per il personale che abbia già frequentato i corsi nell’anno 2019 con esito favorevole, saranno previsti percorsi formativi di aggiornamento.

Eventuali, ulteriori corsi in tema di:

- pari opportunità, cultura del rispetto della persona e prevenzione delle molestie sessuali sul luogo di lavoro.

g) Area manageriale dirigenziale

- Cultura manageriale; tecniche e strumenti di *leadership*; processi di valutazione;
- il cambiamento nell’organizzazione pubblica; organizzazione e gestione del personale; gestione dei conflitti.

Per gli ulteriori corsi, si rinvia anche alla formazione specialistica.

3.2. Formazione specialistica

È intendimento dell’Amministrazione avviare con l’ausilio della SNA, anche al di fuori delle materie oggetto della formazione di base o in aggiunta alle stesse, uno o più percorsi specialistici che, com’è noto, possono avere per destinatari esclusivamente i funzionari e i dirigenti.

L’Amministrazione, inoltre, mediante specifiche convenzioni, si riserva la possibilità di attivare con la Scuola, o con altri enti pubblici o privati, percorsi specialistici di formazione che abbiano per destinatari altre categorie di personale, oltre a quelle sopra richiamate.

3.2.1. Corsi presso la SNA

Area manageriale dirigenziale

Corsi:

- Teoria e pratica dell’organizzazione amministrativa;
- Principi di *management* pubblico;
- *Management* della comunicazione pubblica ed istituzionale;
- Introduzione all’analisi costi/benefici;
- Motivare i collaboratori;
- Prevenire e gestire i conflitti;
- Gestire le persone: politiche e strumenti;
- Il codice dei contratti pubblici – corso avanzato;
- Gestione delle relazioni sindacali nelle Amministrazioni pubbliche;
- Formare i formatori.

Corsi per funzionari

- Il responsabile del procedimento;
- L’azione del pubblico dipendente e le responsabilità amministrativo/contabili;
- La gestione del contenzioso nelle pubbliche amministrazioni;
- Il codice dei contratti pubblici – corso avanzato;
- Procedure e tecniche di formazione del bilancio di previsione;
- Gestione delle relazioni sindacali nelle Amministrazioni pubbliche;

- Corso di formazione sul SICOGE;
- Esperto in protocollo e cerimoniale;
- Etica, codice di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego;
- Il *projet management* per il RUP.

3.2.2. Corsi di Area informatica

Corso di *project management*

1. ISIPM BASE: conoscenze base per la gestione dei progetti e contenuti necessari per accedere alla Certificazione ISIPM-Base®;

2. ISIPM-AV: si forniscono gli strumenti metodologici ed operativi necessari per pianificare, monitorare e controllare un progetto sotto il profilo tecnico ed economico attraverso una preparazione specifica su metodi, approcci e *best practices*, consentendo l'accesso alla Qualificazione ISIPM-AV®.

3. ITIL 4 *Foundation*.

Requisiti utente e progettazione funzionale;

Modellazione e Progettazione di Basi Dati;

Tecniche di *Data Consolidation*;

Nuovi paradigmi di sviluppo:

- Agile e DevOps;

- *AI-Driven Development* (Sviluppo con il supporto di intelligenza artificiale).

Nuovi modelli per il *Datawarehousing*.

Business Intelligence ed *Analytics*, con *focus* particolare sull'*augmented analytics*, e in generale tecnologie di supporto alle decisioni.

Sistemi di *knowledge management*.

Intelligenza artificiale e Sistemi Esperti (con particolare riguardo alla piattaforma *DrWatson* di IBM).

Tecniche di gestione della transizione digitale dei processi amministrativi (intesi come processi di interazione tra entità dell'organizzazione, non come PAT).

Tecnologie emergenti per il lavoro collaborativo e lo *smartworking*.

Cloud computing ed *Edge computing*.

Connettività di quinta generazione (5G).

Blockchain.

Smart Spaces.

Etica digitale, *privacy* e GDPR.

Strumenti per la quantificazione del valore (economico) del dato.

Metodi di verifica e certificazione della qualità del *software*.

Tecniche e metodologie per il consolidamento delle infrastrutture.

Media Relations e comunicazione digitale.

Network:

- corso base sul *networking*;

- installazione, configurazione e gestione di reti basate su apparati Cisco;

- *switching*, *routing* e *troubleshooting* con particolare riferimento alle reti basate su apparati Cisco.

Security:

- Corso avanzato sulla *cybersecurity* (principali attacchi e contromisure).

4. Conclusioni

L'efficacia di un percorso formativo non è data esclusivamente dal numero dei partecipanti coinvolti e dal loro gradimento, ma anche, e soprattutto, dalla capacità di favorire percorsi di miglioramento, aprendo la strada al cambiamento organizzativo.

Per raggiungere tali traguardi la formazione deve avere credibilità. Spesso la partecipazione ad iniziative formative è esclusivamente finalizzata a conseguire certificazioni formali o ad allentare la *routine* lavorativa. Invero la motivazione alla formazione costituisce un elemento decisivo, da non sottovalutare.

La percezione che i dipendenti hanno della formazione è un fattore di successo. Se il personale percepisce la formazione quale occasione utile a migliorare non solo le proprie capacità, ma anche la comprensione dei cambiamenti in corso, essa contribuirà al miglioramento complessivo, in termini di quantità e di qualità, dell'attività istituzionale.

In una tale prospettiva il presente Piano mira a favorire una partecipazione ampia a tutte le fasi del processo formativo, nell'auspicio che la formazione sia concepita come una componente significativa del ventaglio di opportunità di apprendimento che l'Istituto fornisce al personale, lungo l'intero ciclo della vita lavorativa.

Il Piano ha valore di massima delle attività formative e di aggiornamento dell'Amministrazione e potrà essere, eventualmente, rimodulato in relazione all'emergere di ulteriori e nuove necessità.

Resta inteso che l'attivazione in concreto dei percorsi formativi, soprattutto di Area specialistica, è strettamente legata ai vincoli normativi previsti in materia e non può prescindere dalle effettive risorse disponibili, come sopra evidenziate.

Segretariato generale della Giustizia amministrativa



*Piano dELLa formazione
del personale e amministrativo
del I a GIUSTIZIA aMMINISTRaTIVa
Triennio 2020-2022*

Indice

Introduzione	p. 1
Parte I – Analisi, contenuti e modalità per l’attuazione del Piano formativo	p. 2
1. Principi e finalità.	p. 2
2. I referenti	p. 3
3. I destinatari	p. 3
3.1. Il personale neoassunto	p. 4
4. I docenti	p. 4
5. Il quadro normativo e finanziario	p. 4
5.1. Le fonti normative	p. 4
5.2. Le risorse finanziarie	p. 5
5.3. La formazione presso la SNA	p. 6
Parte II – Il ciclo della formazione	p. 7
1. La rilevazione e l’analisi dei fabbisogni	p. 8
2. L’erogazione e le modalità	p. 9
3. Il monitoraggio e la valutazione dei risultati	p. 9
3.1. La valutazione del gradimento	p. 10
Parte III – Il piano didattico	p. 11
1. Attività formativa erogata nell’anno 2019	p. 11
2. Attività formative in programmazione per il triennio 2020 – 2022	p. 11
2.1. Le aree di riferimento	p. 12
a) Area giuridico-amministrativa	p. 12
b) Area economico-finanziaria	p. 12
c) Area informatica	p. 12
d) Area linguistica	p. 13
e) Area socio-organizzativa	p. 13
f) Area di formazione obbligatoria	p. 13
g) Area manageriale dirigenziale	p. 14
3. Gli interventi formativi nel triennio 2020 – 2022	p. 14
3.1. Corsi per la formazione di base	p. 14
a) Area giuridico-amministrativa	p. 14
b) Area economico-finanziaria	p. 15
c) Area informatica	p. 15
d) Area linguistica	p. 15
e) Area socio-organizzativa	p. 15
f) Area di formazione obbligatoria	p. 15
g) Area manageriale dirigenziale	p. 15
3.2. Formazione specialistica	p. 16
3.2.1. Corsi presso la SNA	p. 16
Area manageriale dirigenziale	p. 16
Corsi per funzionari	p. 16
3.2.2. Corsi di Area informatica	p. 16
4. Conclusioni	p. 17

Introduzione

Le Pubbliche Amministrazioni, nel quadro delle politiche di gestione del personale, sono tenute a programmare l'attività formativa, al fine di garantire l'accrescimento e l'aggiornamento professionale e sviluppare quindi le competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi operativi.

La formazione è un processo complesso e la sua valenza strategica assolve ad una duplice finalità: la valorizzazione e l'arricchimento professionale del personale, anche al fine di stimolarne la motivazione e, conseguentemente, il miglioramento della qualità dei processi e dei servizi ai cittadini.

In quest'ottica la formazione è anche, e al contempo, diritto e dovere del dipendente.

Ciò implica, in primo luogo, che l'Amministrazione compia un investimento forte, costante e credibile nei processi formativi, assicurando a tutti i dipendenti percorsi in linea con le loro esigenze professionali e attivando circuiti di coinvolgimento attivo del personale nei processi di pianificazione, gestione e valutazione della formazione stessa; in secondo luogo, che ciascun dipendente realizzi la partecipazione a percorsi formativi mirati, con la finalità di migliorare le proprie competenze professionali, anche attraverso l'individuazione di precisi compiti e responsabilità.

Il presente Piano della formazione assume la valenza di un impegno reciproco tra l'Amministrazione e personale. Illustra le esigenze collegate alla riqualificazione delle competenze interne, alla formazione ed allo sviluppo delle professionalità necessarie alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, assicurando la valorizzazione del capitale umano esistente e di quello di nuovo inserimento.

Il documento, elaborato in un'ottica triennale, è comunque per sua natura "flessibile" e, quindi, sarà ridefinito annualmente per introdurre eventuali modifiche e integrazioni, necessarie a soddisfare esigenze formative sopravvenute, legate a scelte innovative e ad azioni di razionalizzazione e di riorganizzazione dei servizi o dell'apparato amministrativo.

Il documento si articola in tre parti:

- la parte prima indica le analisi effettuate, i contenuti e le modalità per l'attuazione del Piano formativo;
- la parte seconda esplicita le fasi del processo formativo;
- la parte terza illustra il piano di formazione in senso proprio con la programmazione degli interventi formativi.

Lo studio e l'elaborazione del piano è di competenza dell'Ufficio per il personale amministrativo e l'organizzazione. Il Piano è stato trasmesso, ai sensi dell'art. 6 del C.C.N.L. relativo al personale dell'area funzioni centrali - dirigenti - Triennio 2016-2018, sottoscritto in data 9 marzo 2020 e ai sensi dell'art. 6 del C.C.N.L. del personale funzioni centrali del 12 febbraio 2018, all'attenzione del rispettivo organismo paritetico per l'innovazione, nonché è sottoposto - in conformità

a quanto previsto dalla direttiva in data 4 marzo 2011 del Ministro per la funzione pubblica, concernente “Le linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG” - al parere del Comitato Unico di Garanzia, per quanto di rispettiva competenza. Nella stesura definitiva sarà reso noto tramite pubblicazione sul sito istituzionale della Giustizia amministrativa.

Parte I

1. Principi e finalità

«La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti della Pubblica Amministrazione (...) garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto e nel quadro del sistema delle relazioni sindacali previsto dai contratti collettivi (...). Le attività formative dovranno (...) assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti e il conseguente miglioramento dei servizi resi ai cittadini (...)».

In tal senso la direttiva del Ministro per la funzione pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni, traccia le linee di indirizzo cui ispirarsi nella redazione di un progetto formativo.

Nella elaborazione del Piano pertanto si è tenuto conto dei principi di seguito indicati.

- La formazione, quale **strumento di sviluppo delle competenze** del personale, è volta alla valorizzazione delle risorse umane, percepite come componente strategica dell’Istituto;
- la **continuità nell’erogazione** della formazione ne pone in risalto la valenza di metodo “permanente”, volto ad assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali dei dipendenti;
- il progetto e l’offerta di formazione ha per destinatari **la totalità dei dipendenti**, in relazione alle effettive esigenze formative e professionali rilevate, assicurando in tal modo uguaglianza e pari opportunità;
- la partecipazione al processo di formazione deve prevedere **momenti e modalità di coinvolgimento dei dipendenti** nelle diverse sue fasi: dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, al *feedback* sui corsi (gradimento) e alla raccolta di proposte di miglioramento;
- la programmazione dell’offerta formativa è elaborata in un’ottica di **condivisione con il personale dell’area dirigenziale**;
- l’efficacia della formazione deve essere costantemente **monitorata e valutata**, anche con riguardo agli esiti in termini di gradimento e di impatto sul lavoro.

Gli obiettivi del Piano sono volti, quindi, a:

- rafforzare e aggiornare le competenze esistenti, al fine di favorire lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme;
- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo-assunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all’operatività del ruolo, al fine di favorirne la crescita culturale;
- ottimizzare la capacità di armonizzare la formazione e l’attività lavorativa;

- progettare e attuare il sistema di valutazione degli interventi formativi, non solo con riguardo alla soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti, ma anche, e soprattutto, alla verifica dei risultati che si ottengono in ambito lavorativo.

2. I referenti

Referente unico per la formazione è il Segretariato generale della Giustizia amministrativa, che si avvale della stretta collaborazione dell'Ufficio per il personale amministrativo e dell'organizzazione.

L'attività di coordinamento scientifico, monitoraggio e valutazione dei corsi è svolta dal Segretario delegato per il Consiglio di Stato.

L'Ufficio per il personale amministrativo e dell'organizzazione, competente in materia di formazione, svolge l'attività di coordinamento logistico dei corsi e di supporto alla programmazione, all'organizzazione e all'erogazione dei percorsi formativi; predispone il Piano triennale della formazione.

La gestione dei costi dell'attività formativa è di competenza dell'Ufficio di gestione del bilancio e del trattamento economico e previdenziale.

Riferimenti e recapiti:

- Segretario delegato per il Consiglio di Stato;
 - Dirigente dell'Ufficio per il personale amministrativo e l'organizzazione;
 - Coordinamento organizzativo alla formazione: dott.ssa Germana Napoleoni e dott.ssa Francesca Santomauro;
- indirizzo pec: **cds-affarigenerali@ga-cert.it**

3. I destinatari

Il personale destinatario della formazione, avuto riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, è ricompreso nelle Aree funzionali e nell'Area dirigenziale.

Per il personale delle aree funzionali, la formazione è finalizzata alla trasmissione di conoscenze, all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze di base e specialistiche per lo svolgimento dell'attività lavorativa in funzione degli obiettivi operativi.

Per la dirigenza, la formazione è finalizzata all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze della categoria, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo-gestionale, oltre che tecniche.

Oltre ad essere i destinatari del servizio, i dipendenti sono coinvolti in un processo partecipativo che prevede:

- la segnalazione di eventuali esigenze formative individuali, sia settoriali che trasversali;
- la garanzia di 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;
- la compilazione del questionario di gradimento al termine dell'iniziativa formativa.

3.1. Il personale neo-assunto

L'art. 53, comma 2, del C.C.N.L. Funzioni centrali del 12 febbraio 2018 prevede che *«(l)le amministrazioni assicurano, ove necessario, la formazione d'ingresso del personale neoassunto. Essa è effettuata mediante attività di intensità e durata coerente con le esigenze di inserimento di tale personale nei contesti organizzativi»*.

Nel corso del corrente anno l'Amministrazione ha provveduto all'immissione in servizio dei vincitori del concorso pubblico, per esami, rispettivamente a 24 posti di funzionario informatico e provvederà all'assunzione dei a 159 posti di funzionario amministrativo dell'Area III, F1, entrambi banditi, mediante apposita convenzione, congiuntamente con la Corte dei conti e l'Avvocatura dello Stato.

L'Amministrazione, al fine di corrispondere alle specifiche esigenze dei "neoassunti", intende promuovere, oltre ai percorsi formativi previsti per la generalità del personale, congrui periodi di affiancamento al personale impegnato nelle segreterie giurisdizionali e negli uffici generalisti, privilegiando, almeno in una prima fase, un approccio conoscitivo "sul campo", sia dell'attività squisitamente "istituzionale" (servizi di segreteria, PAT, ecc.), sia di quella amministrativa in senso stretto.

4. I docenti

Il Segretariato generale della Giustizia amministrativa può avvalersi sia di docenti esterni, sia di docenti interni all'Amministrazione.

I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi sono individuati fra i componenti l'Ufficio Studi, massimario e formazione della Giustizia amministrativa, i magistrati e il personale dell'area dirigenziale, avuto riguardo alla professionalità, competenza e conoscenza nei diversi ambiti formativi.

Al termine dei corsi di formazione, ai docenti interni è rilasciato un apposito attestato di docenza.

La formazione, di cui al presente Piano, sarà effettuata, di norma, all'interno dell'Amministrazione e con risorse proprie, per quanto riguarda la formazione di base, trasversale per tutti i dipendenti.

La formazione a contenuto specialistico e settoriale, rivolta ai funzionari e al personale dell'area dirigenziale, sarà curata anche in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA).

5. Il quadro normativo e finanziario

5.1. Le fonti normative

Il Piano costituisce il principale documento di programmazione e di governo della formazione del personale. È redatto in applicazione delle disposizioni contenute nel decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 70 sul *«Riordino del Sistema di Reclutamento e Formazione dei Dipendenti Pubblici e delle Scuole Pubbliche di Formazione»*.

In base all'art. 1 del predetto regolamento, le Amministrazioni dello Stato si rivolgono prioritariamente alle Scuole del Sistema unico (Scuola Nazionale per l'Amministrazione), per la formazione del proprio personale. L'art. 10 prevede che i

corsi e le attività inserite nel Programma triennale della SNA destinati alle amministrazioni statali non comportano, di regola, costi a carico di tali amministrazioni.

Il decreto prevede inoltre (art. 11) che, qualora l'esigenza formativa specifica non possa essere soddisfatta nell'ambito della formazione gratuita inserita nel Programma triennale della SNA, le Amministrazioni statali possano rivolgersi direttamente a soggetti pubblici o privati esterni al Sistema unico.

Ulteriori fonti di riferimento sono:

- il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante «*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Pubbliche Amministrazioni*», e, in particolare, l'art. 7, comma 4, a mente del quale «*(l)e 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 decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, così come convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122 e, in particolare, l'art. 6, comma 13, a mente del quale: «*(a) decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009*»;
- la “Direttiva 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;
- il decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e in particolare l'art. 13, in materia di formazione informatica dei dipendenti pubblici;
- la legge 6 novembre 2012, n. 190 (c.d. “anticorruzione”), per la quale la formazione è altresì una delle misure di sicurezza da prevedere nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione quale mezzo per contrastare fenomeni distorsivi nell'esercizio delle funzioni pubbliche e l'illegalità in genere.

Specifiche disposizioni in tema di formazione sono rinvenibili anche nel C.C.N.L. del personale dell'Area Funzioni centrali - dirigenza, triennio 2016 – 2018, stipulato in data 9 marzo 2020 e, in particolare, negli artt. 26 e 60 e nel CCNL Funzioni centrali stipulato in data 12 febbraio 2018, e in particolare negli artt. 52 e 53.

5.2. Le risorse finanziarie.

Sul versante delle risorse finanziarie, va chiarito che i costi della formazione riguarderanno esclusivamente la formazione specialistica presso la SNA, o presso eventuali società private con riguardo ai corsi specialistici di informatica, nel presupposto che, come di seguito si dirà, l'Amministrazione intende erogare i corsi principalmente con risorse interne, in ambiente virtuale.

Come precisato al paragrafo precedente, il decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, così come convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, stabilisce all'art. 6, comma 13, che, a decorrere dall'anno 2011, la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50% della spesa sostenuta nell'anno 2009.

In termini concreti, il “tetto di spesa” imposto dalla legge comporta che per la Giustizia amministrativa, avuto riguardo a ciascun esercizio finanziario, la spesa massima sostenibile per la formazione è pari ad euro 38.838,00.

Per completezza espositiva, va evidenziato che l’art. 53, comma 14, del C.C.N.L. Comparto Funzioni centrali, prevede che *«(a)l finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all’1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL, nel rispetto dei vincoli di spesa 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».*

Una specifica attività formativa, interamente finanziata dal fondo di cui all’art. 113, comma 2, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, è quella prevista al successivo comma 4, finalizzata all’attivazione dei tirocini formativi o di orientamento contemplati dall’art. 18 della legge 24 giugno 1997, n. 196 o per lo svolgimento di dottorati di ricerca di alta qualificazione nel settore dei contratti pubblici, previa sottoscrizione di apposite convenzioni con le Università e gli istituti scolastici superiori.

Ad ogni buon conto, la programmazione della formazione e dell’aggiornamento professionale del personale, ad eccezione dell’ipotesi sopra richiamata, non può prescindere dalle risorse disponibili, come sopra evidenziate.

5.3. La formazione presso la SNA

L’art. 53, comma 10, del C.C.N.L. Funzioni centrali prevede che *«(l)Le amministrazioni individuano i dipendenti che partecipano alle attività di formazione sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo comunque pari opportunità di partecipazione. In sede di organismo paritetico di cui all’art. 6, possono essere formulate proposte di criteri per la partecipazione del personale, in coerenza con il presente comma».*

Pertanto, l’Amministrazione provvederà, sulla base delle specifiche proposte avanzate dall’organismo paritetico, ad adottare i criteri di partecipazione del personale ai corsi erogati dalla SNA al fine di garantire pari opportunità fra i funzionari e il personale dell’area dirigenziale della sede centrale e delle sedi territoriali.

L’Amministrazione si riserva la possibilità di stipulare specifica convenzione con la SNA al fine di estendere la formazione specialistica in talune materie, quali ad esempio i contratti pubblici ed il bilancio, anche al personale che non rivesta la qualifica dirigenziale o di funzionario.

In ogni caso, non è preclusa al personale di area seconda, con il profilo di assistente, la partecipazione ai corsi di alta formazione indetti annualmente dall’Inps “Progetto Valore P.A.” sulla base di una prassi già avviata dall’Amministrazione in anni recenti.

La partecipazione ai corsi indetti annualmente dall’Inps “Progetto Valore P.A.” è su base volontaria, è svolta anche nell’interesse dell’Amministrazione ed è indirizzata

al personale con qualifica dirigenziale, di funzionario amministrativo/informatico e di assistente amministrativo/informatico.

Per i corsi di primo livello, priorità nella scelta dei candidati dovrà essere accordata ai funzionari amministrativi/informatici che non abbiano partecipato ai corsi delle precedenti edizioni e, in via gradata, agli assistenti amministrativi/informatici.

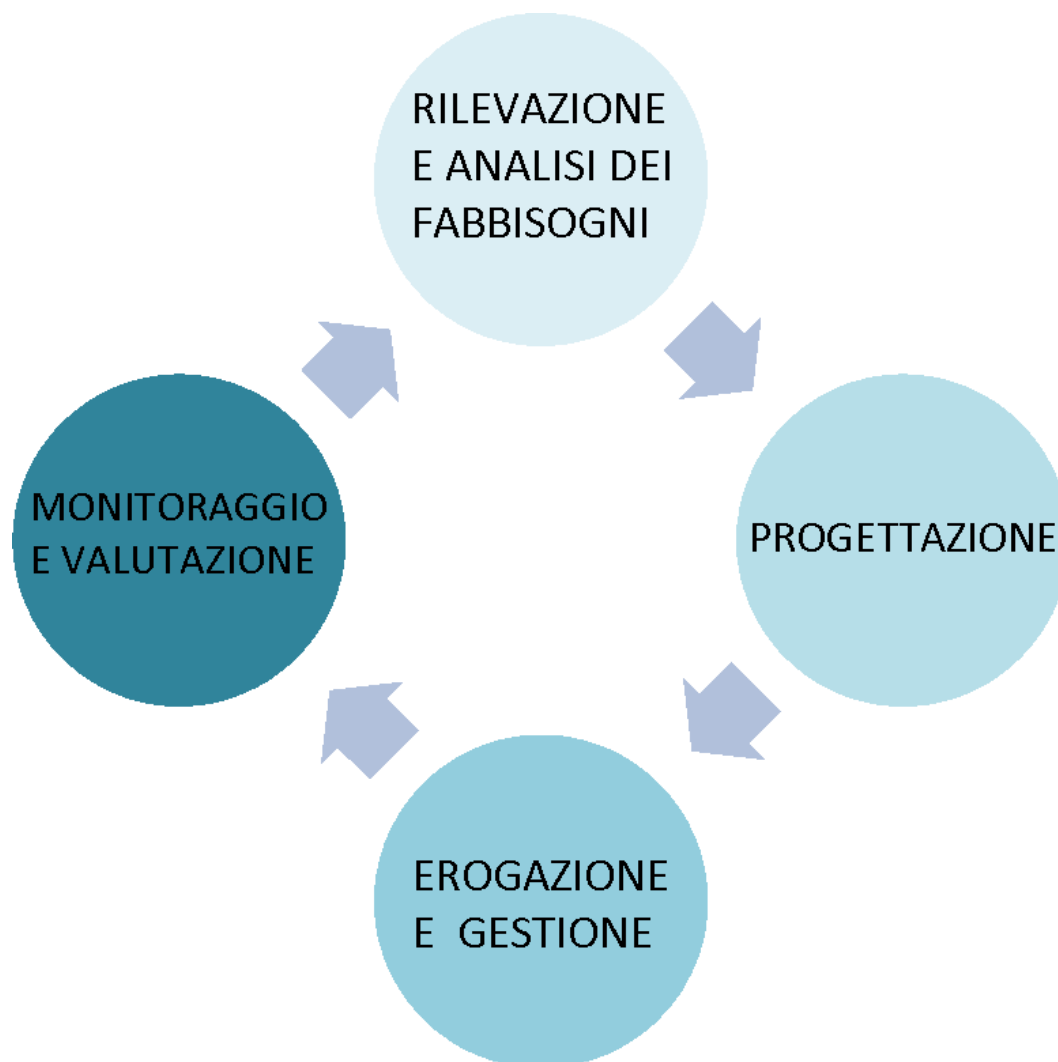
Destinatari dei corsi di secondo livello invece saranno dipendenti già competenti nelle relative materie per i quali si ravvisa l'esigenza di una formazione più specifica e approfondita.

Non è consentita la partecipazione da parte del dipendente (compreso il dirigente) a più di un corso.

La scelta dei dipendenti da avviare ai corsi è operata dal dirigente, valutate le esigenze di servizio, tenendo conto, in particolare, della tipologia di attività concretamente svolta.

IL CICLO DELLA FORMAZIONE

Il ciclo della formazione comprende quattro fasi



1. La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni.

La programmazione delle attività formative comporta:

- un'analisi che permetta di ancorare il piano di formazione alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, in modo che la formazione costituisca effettivamente una leva per migliorare i risultati;
- un'analisi/un ascolto dei destinatari della formazione che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicuri la compatibilità della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;

In tale prospettiva, l'Amministrazione opta per un modello di formazione "partecipativo", al fine di garantire la maggiore corrispondenza tra finalità organizzative, strumenti impiegati e bisogni individuali

L'Ufficio per il personale amministrativo e l'organizzazione ha provveduto, nell'anno 2019, alla preliminare ricognizione dei fabbisogni formativi, coinvolgendo il personale dell'area dirigenziale degli uffici centrali e territoriali della Giustizia amministrativa al fine di rilevare le priorità formative e intervenire con una programmazione coerente rispetto alle esigenze e agli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

L'analisi sui fabbisogni formativi ha evidenziato la necessità di un intervento volto al costante aggiornamento del personale e al rafforzamento delle competenze ricomprese negli ambiti dei vari tipi di formazione: quelle obbligatorie per legge e quelle trasversali di natura discrezionale, principalmente nelle aree giuridico-amministrativa e informatica.

Si riportano le tematiche, in ordine alle quali è stata segnalata la necessità di interventi formativi: il processo amministrativo telematico; l'informatica e le connesse applicazioni; la gestione degli archivi cartacei e informatizzati; il contributo unificato. Tra le tematiche oggetto di formazione obbligatoria, sono stati segnalati come prioritari gli interventi formativi in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle Pubbliche amministrazioni; le regole in tema di protezione dei dati personali; la gestione dei fascicoli dei dipendenti coniugata con l'osservanza della normativa sulla protezione dei dati personali. È emersa, inoltre, la necessità di una formazione specialistica concernente le procedure di programmazione e gestione della spesa, la contrattualistica pubblica e il codice dei contratti pubblici.

Il presente documento offre, grazie al coinvolgimento del personale dell'area dirigenziale, una pianificazione dei bisogni formativi, tenuto conto principalmente delle conoscenze e competenze da sviluppare/potenziare in relazione:

- all'entrata in vigore del Processo amministrativo telematico e dei processi di miglioramento in corso;
- all'entrata in vigore del nuovo regolamento di organizzazione, di cui al d.P.C.S. 29 gennaio 2018, n. 9;
- ai ruoli specifici svolti all'interno della struttura;
- alle innovazioni tecnologiche, informatiche ed organizzative.

2. L'erogazione e le modalità

Rientrano nel concetto di "formazione": i corsi di formazione di base; i corsi di aggiornamento; i corsi di riqualificazione; i corsi di specializzazione; le giornate di studio; i seminari.

Il metodo didattico che si intende adottare sarà principalmente quello della formazione a distanza, anche mediante l'utilizzo della piattaforma *Microsoft Teams*, o di piattaforma analoga, per agevolare la massima partecipazione del personale e rendere possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento/apprendimento. Ciò nel presupposto che fruitori della formazione sono tutti i dipendenti dell'Amministrazione in servizio presso le sedi centrali e territoriali. Sotto questo aspetto l'Amministrazione ha erogato, in via sperimentale, nel mese di ottobre 2019, percorsi didattici in ambiente virtuale che hanno riguardato il nuovo protocollo informatico, mediante l'utilizzo di apposita piattaforma.

La sperimentazione ha impegnato, sotto il profilo logistico, oltre alla sede centrale del Consiglio di Stato, nella quale la lezione è stata erogata in aula, le sedi del T.a.r. per il Lazio, del T.a.r. per la Lombardia, sede di Milano, del T.a.r. per la Puglia, sede di Bari e del T.a.r. per la Campania, sede di Napoli, sedi nelle quali è stata allestita un'aula didattica per la trasmissione della lezione ai restanti uffici territoriali.

La formazione è considerata, a tutti gli effetti, attività lavorativa e si svolge, secondo le necessità organizzative, in orario antimeridiano o pomeridiano.

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale; pertanto la frequenza a corsi, giornate di studio e seminari è obbligatoria e il personale dell'area dirigenziale ha l'obbligo di garantire la partecipazione dei propri collaboratori 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.

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 dirigente dell'Ufficio di appartenenza sarà tenuto alla sua tempestiva sostituzione ed a garantire la partecipazione del medesimo ad altra analoga azione formativa immediatamente successiva.

Al termine dell'attività formativa promossa dall'Amministrazione è rilasciato un attestato di frequenza, a firma del dirigente dell'Ufficio del personale.

3. Il monitoraggio e la valutazione dei risultati

Al termine di ciascun anno occorrerà monitorare l'attività formativa svolta, al fine di acquisire un riscontro oggettivo e, eventualmente, apportare i necessari correttivi per gli anni successivi. Tale attività potrà essere svolta anche attraverso la somministrazione, al personale coinvolto, di appositi questionari che saranno valutati dal referente della formazione.

Il monitoraggio deve essere finalizzato alla raccolta dei dati e all'organizzazione degli stessi, in considerazione degli obiettivi prefissati. Oggetto di rilevazione sono i tempi, il numero dei corsi e la qualità della formazione erogata.

Riguardo ai tempi il raffronto, in corso d'anno, tra attività programmate e attività realizzate consente di definire il monitoraggio del grado di avanzamento del piano.

Circa il numero dei corsi attivati (quantità), sarà importante misurare, relativamente ai singoli interventi formativi: le ore di formazione erogate, il numero dei destinatari, le ore di formazione per ogni singolo destinatario e per il numero totale dei destinatari.

Quanto alla qualità, trattandosi di una dimensione immateriale, è possibile assumere, quali indici dell'efficacia dell'azione formativa, i livelli di gradimento, apprendimento e impatto sulla struttura. I dati delle valutazioni di gradimento da rilevare saranno: l'utilità percepita, la didattica, il livello di miglioramento dei servizi.

La valutazione è essenziale per una gestione efficace nel breve e nel lungo periodo, in quanto consente di verificare gli esiti dell'azione condotta, nonché di comprendere le cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi previsti e di sviluppare orientamenti efficaci per le azioni future. Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti degli interventi formativi che riguardano tanto i destinatari, quanto l'Amministrazione.

3.1. La valutazione del gradimento

I principali ambiti della valutazione della formazione sono legati tra di loro da un nesso di causa-effetto: 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.

La valutazione di gradimento può essere effettuata tanto *in itinere*, quanto a conclusione del percorso formativo.

La metodologia si basa sull'individuazione degli aspetti qualitativi e organizzativi più rilevanti della formazione; ai soggetti coinvolti, cui si somministra solitamente un questionario strutturato, si chiede di esprimere un giudizio in termini di livello di gradimento della formazione espressa in "fattori della qualità".

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

- il livello di qualità atteso e quello percepito delle azioni formative;
- il cd. clima interno dell'Amministrazione nei confronti delle azioni formative per conoscere l'opinione del personale sulla formazione erogata, al fine di migliorarla (c.d. indagini di clima interno);
- il grado di partecipazione alle azioni formative.

Parte III

IL PIANO DIDATTICO

1. Attività formative erogate nell'anno 2019

In ragione della loro obbligatorietà, normativamente prevista, nel corso dell'anno 2019 hanno avuto carattere prioritario gli interventi formativi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, nonché di tutela della *privacy*. L'Amministrazione si è attivata per erogare corsi formativi sulle predette materie, destinati a tutti i dipendenti in servizio e che si sono conclusi con una prova scritta finalizzata ad accertarne il livello di apprendimento mediante una valutazione in termini di superamento o meno. Tali corsi si sono svolti a Roma, dal mese di marzo fino al mese di luglio, e hanno visto coinvolti sia il personale dell'area dirigenziale sia il personale delle Aree, per un totale di circa 828 dipendenti.

Nell'anno di riferimento, inoltre, l'Amministrazione, tenuto conto delle tematiche oggetto delle richieste di fabbisogno formativo, ha aderito al Progetto Valore PA, che ha consentito la partecipazione del personale dell'area dirigenziale, dei funzionari e del personale di Area II a corsi di I e II livello, sulle seguenti materie: bilancio e contabilità – appalti e contratti pubblici; produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati; previdenza obbligatoria e prestazioni pensionistiche.

La fruizione dei predetti corsi, che ha visto coinvolti circa 60 dipendenti, risulta di alta specializzazione, qualificazione ed aggiornamento professionale.

2. Attività formative in programmazione per il triennio 2020 – 2022

La formazione che l'Amministrazione intende attuare opererà su tre direttrici:

- lo sviluppo delle conoscenze (il sapere);
- le capacità tecnico-professionali (il saper fare);
- lo sviluppo di una cultura organizzativa (il saper essere).

Si rende necessario a tal fine coniugare la struttura del piano con le tematiche comuni a più settori e con quelle specifiche emerse in sede di rilevazione dei fabbisogni e, pertanto, si indicano le aree tematiche generali individuate dall'Amministrazione e di seguito si procede con l'indicazione e la descrizione dei corsi specifici di formazione.

In tale prospettiva, appare utile articolare gli interventi formativi da realizzare per aree omogenee, e precisamente:

- a) area giuridico-amministrativa;
- b) area economico-finanziaria;
- c) area informatica;
- d) area linguistica;
- e) area socio-organizzativa;
- f) area di formazione obbligatoria;

g) area manageriale dirigenziale.

2.1. Le Aree di riferimento

a) Area giuridico-amministrativa

Gli interventi formativi dell'Area sono volti a fornire, oltre ad una più approfondita conoscenza degli istituti giuridici di riferimento, anche orientamenti interpretativi e applicativi della legislazione in vigore, sulla base di percorsi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative e all'approfondimento di problematiche giuridiche di carattere generale; sono volti altresì a fornire un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa ed a sviluppare momenti di confronto delle esperienze.

In considerazione della natura trasversale dell'Area, costituiranno oggetto di approfondimento e di analisi le eventuali difficoltà di gestione delle procedure amministrative nei vari settori.

La finalità è quella di pervenire, attraverso lo sviluppo e l'approfondimento delle competenze, al miglioramento delle attività in genere per garantire servizi efficaci ed efficienti.

Le materie interessate sono:

- la contrattualistica pubblica;
- il rapporto di pubblico impiego "privatizzato";
- il PAT e le implicazioni in tema di protezione e di trattamento dei dati personali;
- il documento cartaceo e digitale;
- il processo amministrativo e l'attività consultiva.

b) Area economico-finanziaria

Il progetto formativo dell'Area è volto a definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, con l'articolazione delle attività in percorsi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrativo-contabili; è volto inoltre a dare una opportunità di aggiornamento tecnico sulla struttura del bilancio, anche con riferimento al bilancio per centri di costo, ed a fornire le basi concettuali, gli strumenti e le tecniche del controllo di gestione anche ai fini della programmazione, del trasferimento e del riparto delle risorse. Le materie interessate sono:

- la contabilità pubblica;
- la formazione del bilancio;
- il sistema SICOGE;
- il sistema dei controlli.

c) Area informatica

L'informatizzazione di larga parte delle attività e dei servizi dell'Amministrazione è tale da richiedere interventi significativi in tema di formazione, al fine di rendere economiche le politiche di investimento nel settore, favorire una

sostanziale autonomia di gestione dei sistemi informativi, coniugare le potenzialità proprie dell'informatica con gli eventuali vincoli dettati dalle procedure amministrative.

Di conseguenza, gli interventi formativi devono mirare a diffondere la cultura informatica, rivolgendosi sia a coloro che hanno limitate conoscenze in materia (corsi di area base) sia al personale maggiormente esperto con percorsi di aggiornamento (corsi di area avanzata), prevedendo, inoltre, corsi tecnici mirati per il personale afferente al Servizio per l'Informatica.

In tale prospettiva, l'accesso al progetto formativo di area base è consentito – seppure con livello di approfondimento e complessità differente – a tutti i dipendenti, senza distinzione di qualifica, compatibilmente con le conoscenze acquisite nell'ambito delle procedure d'ufficio.

Si rinvia nel dettaglio per quanto riguarda le materie dell'Area informatica a quanto specificato nei successivi paragrafi 3.1. e 3.2.2. del Piano.

d) Area linguistica

La formazione in tale area ha valenza specificamente specialistica e persegue l'obiettivo di fornire al personale le opportune conoscenze, nella lingua inglese, della terminologia giuridica.

e) Area socio-organizzativa

Il cambiamento degli assetti organizzativi, attuato da qualche anno, impegna l'Istituto in una continua revisione dei ruoli del personale al fine di adeguarli alle nuove esigenze organizzative. I progetti di formazione al ruolo sono destinati a segmenti di personale che ricoprono uno stesso ruolo, inteso come l'insieme dei comportamenti attesi da parte di chi occupi una determinata posizione all'interno della struttura organizzativa, sia in termini di vincoli, sia in termini di opportunità.

Pertanto gli interventi formativi sono finalizzati al rafforzamento delle conoscenze tipiche del ruolo, avuto riguardo: all'esperienza svolta in concreto, alla configurazione 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; alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.

È particolarmente avvertita l'esigenza trasversale di migliorare, con riguardo in particolare alle competenze comuni o contigue a più uffici, la comunicazione interna del personale e favorire il flusso delle informazioni, al fine di assicurare una più efficace e stretta collaborazione fra gli uffici.

Le materie interessate sono:

- la comunicazione interna ed esterna;
- le attività dei servizi di *front office*;
- l'organizzazione della Giustizia amministrativa (d.P.C.S. n. 9/2018 e s.m.i.).

f) Area di formazione obbligatoria

L'area ricomprende le materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge, e precisamente:

- trasparenza, integrità e anticorruzione;
- trattamento dei dati, difesa e tutela della *privacy*;
- sicurezza sul luogo di lavoro.

g) Area manageriale dirigenziale

Gli interventi formativi per la dirigenza devono tener conto dell'evoluzione del quadro normativo e dei processi di riorganizzazione dell'Amministrazione. Le trasformazioni in atto richiedono l'adeguamento dei ruoli, l'apprendimento di strumenti di gestione capaci di orientare e sostenere competenze e comportamenti.

Oltre alle competenze giuridico amministrative sono richieste alla dirigenza pubblica 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).

Le iniziative di formazione devono dunque essere volte a rafforzare la sensibilità del personale dell'area dirigenziale a gestire iniziative di miglioramento e di innovazione destinate a caratterizzare il plesso giustizia amministrativa in termini di dinamismo e competitività. Per le materie interessate si rinvia alla formazione specialistica.

3. Gli interventi formativi nel triennio 2020 – 2022

Dopo aver indicato al paragrafo 2 le aree tematiche generali individuate dall'Amministrazione per la formazione e le materie generiche, si illustrano di seguito i corsi specifici di formazione nelle predette aree tematiche (interventi formativi specifici nel triennio).

Dall'analisi dei fabbisogni formativi rilevabile anche sulla base delle proposte formulate dal personale dell'area dirigenziale, le azioni formative che l'Amministrazione effettuerà nel triennio di riferimento riguarderanno in particolare le seguenti aree tematiche.

3.1. Corsi per la formazione di base

a) Area giuridico-amministrativa

- L'attività contrattuale della P.A. - affidamento di pubbliche forniture e di servizi: corso specifico per i RUP; esecuzione e collaudo nei contratti pubblici; gestione del contenzioso nei contratti pubblici; il codice dei contratti pubblici;
- il rapporto di pubblico impiego "privatizzato", gli istituti maggiormente significativi ed il procedimento disciplinare; il contenzioso del lavoro; il sistema delle relazioni sindacali;
- il PAT, interrelazioni con la tutela della *privacy* ed il trattamento dei dati sensibili; la gestione del contributo unificato e le connesse problematiche applicative;
- l'Amministrazione digitale, gestione degli archivi, il documento cartaceo e digitale: la conservazione del documento digitale; il fascicolo personale del dipendente;
- le tecniche di redazione dei provvedimenti amministrativi.

b) Area economico-finanziaria

- L'ordinamento finanziario e contabile; le procedure di programmazione e di gestione della spesa, il bilancio dello stato e la legge di contabilità pubblica; il bilancio delle amministrazioni con autonomia finanziaria;
- il sistema SICOGE;
- il controllo di gestione ed i controlli di ragioneria.

c) Area informatica

- Corsi finalizzati non solo all'utilizzo del *software*, ma che si propongano di fornire elementi di conoscenza omogenei sulle applicazioni dell'informatica alle procedure d'ufficio, di approfondire le conoscenze dell'ambiente operativo e di fornire informazioni generalizzate sulla salvezza dei dati;
- il sistema SIGA e il PAT;
- l'utilizzo degli applicativi più comuni (*Word, Excel, Power Point, Teams, Share Point, ecc.*);
- corsi tecnici mirati per il personale afferente allo S.P.I.;
- sicurezza informatica e *smart working*.

d) Area linguistica

Si rinvia anche ai corsi in tema di formazione specialistica.

e) Area socio-organizzativa

- Comunicazione e comportamenti organizzativi; strumenti dell'informazione e della comunicazione interna ed esterna;
- i servizi di *front office*: problematiche organizzative e gestionali;
- l'organizzazione della Giustizia amministrativa (d.P.C.S. n. 9/2018 e s.m.i.)

f) Area formazione obbligatoria.

- Anticorruzione, trasparenza, trattamento dei dati, tutela della *privacy*.
- sicurezza sul luogo di lavoro;
- tutela e sicurezza del lavoratore in *smart working*.

- in relazione ai corsi di “Anticorruzione, trasparenza, trattamento dei dati, tutela della *privacy*”, per il personale che abbia già frequentato i corsi nell’anno 2019 con esito favorevole, saranno previsti percorsi formativi di aggiornamento.

Eventuali, ulteriori corsi in tema di:

- pari opportunità, cultura del rispetto della persona e prevenzione delle molestie sessuali sul luogo di lavoro.

g) Area manageriale dirigenziale

- Cultura manageriale; tecniche e strumenti di *leadership*; processi di valutazione;
- il cambiamento nell’organizzazione pubblica; organizzazione e gestione del personale; gestione dei conflitti.

Per gli ulteriori corsi, si rinvia anche alla formazione specialistica.

3.2. Formazione specialistica

È intendimento dell’Amministrazione avviare con l’ausilio della SNA, anche al di fuori delle materie oggetto della formazione di base o in aggiunta alle stesse, uno o più percorsi specialistici che, com’è noto, possono avere per destinatari esclusivamente i funzionari e i dirigenti.

L’Amministrazione, inoltre, mediante specifiche convenzioni, si riserva la possibilità di attivare con la Scuola, o con altri enti pubblici o privati, percorsi specialistici di formazione che abbiano per destinatari altre categorie di personale, oltre a quelle sopra richiamate.

3.2.1. Corsi presso la SNA

Area manageriale dirigenziale

Corsi:

- Teoria e pratica dell’organizzazione amministrativa;
- Principi di *management* pubblico;
- *Management* della comunicazione pubblica ed istituzionale;
- Introduzione all’analisi costi/benefici;
- Motivare i collaboratori;
- Prevenire e gestire i conflitti;
- Gestire le persone: politiche e strumenti;
- Il codice dei contratti pubblici – corso avanzato;
- Gestione delle relazioni sindacali nelle Amministrazioni pubbliche;
- Formare i formatori.

Corsi per funzionari

- Il responsabile del procedimento;
- L’azione del pubblico dipendente e le responsabilità amministrativo/contabili;
- La gestione del contenzioso nelle pubbliche amministrazioni;
- Il codice dei contratti pubblici – corso avanzato;
- Procedure e tecniche di formazione del bilancio di previsione;
- Gestione delle relazioni sindacali nelle Amministrazioni pubbliche;

- Corso di formazione sul SICOGE;
- Esperto in protocollo e cerimoniale;
- Etica, codice di comportamento e procedimenti disciplinari nel pubblico impiego;
- Il *projet management* per il RUP.

3.2.2. Corsi di Area informatica

Corso di *project management*

1. ISIPM BASE: conoscenze base per la gestione dei progetti e contenuti necessari per accedere alla Certificazione ISIPM-Base®;

2. ISIPM-AV: si forniscono gli strumenti metodologici ed operativi necessari per pianificare, monitorare e controllare un progetto sotto il profilo tecnico ed economico attraverso una preparazione specifica su metodi, approcci e *best practices*, consentendo l'accesso alla Qualificazione ISIPM-AV®.

3. ITIL 4 *Foundation*.

Requisiti utente e progettazione funzionale;

Modellazione e Progettazione di Basi Dati;

Tecniche di *Data Consolidation*;

Nuovi paradigmi di sviluppo:

- Agile e DevOps;

- *AI-Driven Development* (Sviluppo con il supporto di intelligenza artificiale).

Nuovi modelli per il *Datawarehousing*.

Business Intelligence ed *Analytics*, con *focus* particolare sull'*augmented analytics*, e in generale tecnologie di supporto alle decisioni.

Sistemi di *knowledge management*.

Intelligenza artificiale e Sistemi Esperti (con particolare riguardo alla piattaforma *DrWatson* di IBM).

Tecniche di gestione della transizione digitale dei processi amministrativi (intesi come processi di interazione tra entità dell'organizzazione, non come PAT).

Tecnologie emergenti per il lavoro collaborativo e lo *smartworking*.

Cloud computing ed *Edge computing*.

Connettività di quinta generazione (5G).

Blockchain.

Smart Spaces.

Etica digitale, *privacy* e GDPR.

Strumenti per la quantificazione del valore (economico) del dato.

Metodi di verifica e certificazione della qualità del *software*.

Tecniche e metodologie per il consolidamento delle infrastrutture.

Media Relations e comunicazione digitale.

Network:

- corso base sul *networking*;

- installazione, configurazione e gestione di reti basate su apparati Cisco;

- *switching*, *routing* e *troubleshooting* con particolare riferimento alle reti basate su apparati Cisco.

Security:

- Corso avanzato sulla *cybersecurity* (principali attacchi e contromisure).

4. Conclusioni

L'efficacia di un percorso formativo non è data esclusivamente dal numero dei partecipanti coinvolti e dal loro gradimento, ma anche, e soprattutto, dalla capacità di favorire percorsi di miglioramento, aprendo la strada al cambiamento organizzativo.

Per raggiungere tali traguardi la formazione deve avere credibilità. Spesso la partecipazione ad iniziative formative è esclusivamente finalizzata a conseguire certificazioni formali o ad allentare la *routine* lavorativa. Invero la motivazione alla formazione costituisce un elemento decisivo, da non sottovalutare.

La percezione che i dipendenti hanno della formazione è un fattore di successo. Se il personale percepisce la formazione quale occasione utile a migliorare non solo le proprie capacità, ma anche la comprensione dei cambiamenti in corso, essa contribuirà al miglioramento complessivo, in termini di quantità e di qualità, dell'attività istituzionale.

In una tale prospettiva il presente Piano mira a favorire una partecipazione ampia a tutte le fasi del processo formativo, nell'auspicio che la formazione sia concepita come una componente significativa del ventaglio di opportunità di apprendimento che l'Istituto fornisce al personale, lungo l'intero ciclo della vita lavorativa.

Il Piano ha valore di massima delle attività formative e di aggiornamento dell'Amministrazione e potrà essere, eventualmente, rimodulato in relazione all'emergere di ulteriori e nuove necessità.

Resta inteso che l'attivazione in concreto dei percorsi formativi, soprattutto di Area specialistica, è strettamente legata ai vincoli normativi previsti in materia e non può prescindere dalle effettive risorse disponibili, come sopra evidenziate.