



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO
DIREZIONE GENERALE
FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

PIANO OPERATIVO 2021

DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

DEL PERSONALE

Marzo 2021



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

SOMMARIO

<i>PREMESSA</i>	3
<i>ANALISI DEI FABBISOGNI DI COMPETENZA</i>	5
<i>PROGRAMMAZIONE ATTIVITÀ FORMATIVE 2021</i>	8
<i>BUDGET FORMAZIONE 2021</i>	9
<i>CONCLUSIONI</i>	10

ALLEGATI:

1. *ELENCO DELLE ATTIVITÀ IN PROGRAMMA*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

PREMESSA

La programmazione annuale delle attività formative per il personale Dirigente e TAB, di cui all'art.2 del Regolamento per l'attività formativa del Personale, predisposto in sintonia con il Piano triennale della formazione 2020-2022 e con il Piano Integrato 2021-2023, punta a realizzare una pianificazione strettamente connessa con gli obiettivi strategici e di programmazione dell'Ateneo, tenendo conto del mutato quadro legislativo e delle nuove modalità organizzative del lavoro nella P.A. dovuti all'emergenza sanitaria da Covid-19.

Il ruolo importante che la governance attribuisce alla formazione del personale trova conferma nell'individuare, quale dimensione strategica nell'ambito della programmazione ministeriale triennale delle università (PRO3), l'incremento delle risorse economiche per la formazione e l'aggiornamento del personale TAB.

Uno degli obiettivi di indirizzo strategico indicati dall'Ateneo di Palermo per il 2021 è infatti quello denominato "F. Personale" e in particolare "F.2 Implementare il nuovo modello organizzativo dell'Ateneo".

In tale contesto, la formazione, da sempre strumento attraverso il quale l'Università di Palermo ha puntato alla crescita e allo sviluppo del suo capitale umano, assume un ruolo ancor più imprescindibile all'interno del processo di *change management* che il lavoro agile richiede.

La formazione, infatti, rappresenta un supporto essenziale per incrementare lo *smart working* sia in termini di potenziamento delle competenze digitali, e di conoscenza degli strumenti che lo abilitano, sia in termini di cultura organizzativa.

Affinché l'attività formativa possa assumere un carattere organico e di continuità, essere adeguata alle esigenze di sviluppo delle competenze del personale e in linea con le strategie dell'Ateneo, si è ritenuto necessario partire da una accurata analisi dei bisogni formativi, capace di contemperare le esigenze di formazione con le nuove necessità connesse alla riorganizzazione dei processi in atto.

Prima di presentare le caratteristiche dell'azione e gli strumenti utilizzati per l'individuazione dei fabbisogni formativi del personale UniPa, è utile definire il contesto di riferimento in cui si colloca il Piano delle attività formative 2021:

STRUTTURA ORGANIZZATIVA:

- ✓ 6 Aree dirigenziali;
- ✓ 1.410 unità di Personale TAB;
- ✓ 21 CEL.

DIDATTICA:

- ✓ 42.320 Studenti;
- ✓ 1.468 Professori/Ricercatori;
- ✓ 16 Dipartimenti;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

- ✓ 1 Scuola;
- ✓ 3 Poli didattici territoriali;
- ✓ 2 Centri servizi;
- ✓ 4 Centri interdipartimentali;
- ✓ 44 Scuole di specializzazione;
- ✓ 23 programmi di dottorato di ricerca.

SERVIZI PER GLI STUDENTI:

- ✓ 405 aule;
- ✓ 30.775 posti aula;
- ✓ 40 aule informatiche;
- ✓ 1.250 postazioni PC;
- ✓ 21 biblioteche;
- ✓ 2.887 posti lettura nelle biblioteche;
- ✓ 184.068 periodici elettronici;
- ✓ 132 banche dati e pacchetti editoriali on-line;
- ✓ 1.587.996 materiali bibliografici in biblioteca.

RICERCA E INNOVAZIONE:

- ✓ 4 Start up e spin off costituiti nel 2020;
- ✓ 206 progetti di ricerca attivi nel 2020;
- ✓ 5 tecnologie brevettate nel 2020;
- ✓ 125 tesi di dottorato nel 2020.

(Fonte: Area Qualità, Programmazione e Supporto Strategico - U.O. Data Warehouse di Ateneo)

Con la collaborazione del Settore Programmazione, Controllo di Gestione e Valutazione performance si è proceduto a rilevare le competenze che ogni soggetto possiede e le competenze occorrenti per assolvere in modo efficace alle attività previste all'interno dei processi lavorativi delle strutture di riferimento.

Il bisogno formativo, strettamente correlato alla figura professionale e all'insieme delle competenze richieste dall'Ateneo, è elemento descrittore dello stato di relazioni tra il lavoratore e l'Ateneo ed è quindi indicatore di un "sistema di bisogni" che si manifesta come *gap* da colmare a fronte di cambiamenti organizzativi necessari.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

ANALISI DEI FABBISOGNI DI COMPETENZA

La raccolta e l'analisi delle informazioni utili alla predisposizione del presente Piano sono state effettuate principalmente attraverso 3 strumenti:

1. La ricerca documentaria

- ✓ Piano strategico 2019-2021;
- ✓ Piano integrato 2021-2023, in particolare, *Linea di indirizzo strategico* “F. Personale” – *obiettivo strategico* “F.2 Implementare il nuovo modello organizzativo dell’Ateneo”;
- ✓ Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) 2021;
- ✓ Piano triennale della formazione 2020-2022;
- ✓ Regolamento per l’attività formativa del personale;
- ✓ CCNL vigente, con particolare riferimento all’art. 54 “Formazione professionale”;
- ✓ CCI vigente, con particolare riferimento all’art. 4;
- ✓ Linee guida ANVUR per la gestione della Performance;
- ✓ Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

2. I questionari

- ✓ questionario sul fabbisogno di formazione inviato ai Dirigenti e ai responsabili di struttura;
- ✓ questionario sul fabbisogno di formazione inviato al personale T.A.B. (per gli aspetti sui quali l’individuo è maggiormente interessato);
- ✓ l’indagine sul Benessere organizzativo del personale (Progetto *Good Practice*).

Il quadro metodologico qui descritto sinteticamente permette di comprendere le finalità e le caratteristiche specifiche dell’attività di analisi dei fabbisogni formativi nel nostro ambito.

Si tratta di una tipologia di ricerca propedeutica all’individuazione del *divario* tra il livello di competenze attualmente possedute dal personale e le effettive esigenze strategiche programmate dall’Ateneo.

L’obiettivo da perseguire è quello di adeguare il progetto formativo alla tipologia di aggiornamento professionale richiesto, in una prospettiva di continua riqualificazione delle conoscenze e delle competenze in linea con gli obiettivi strategici dell’Ateneo.

L’analisi ha tenuto conto, infatti, degli obiettivi strategici e di quelli relativi alla performance organizzativa, identificando le capacità e le competenze individuali che occorre rafforzare per agevolare il contributo individuale alle azioni programmate nell’ambito degli obiettivi prefissati.

Al contempo però, in una situazione di incertezza come quella che stiamo vivendo, in cui l’amministrazione deve riuscire ad essere flessibile e in grado di adattarsi ai repentini mutamenti con grande elasticità, si pone anche la necessità che la formazione sia mirata a dare una risposta a queste nuove esigenze, puntando, in particolare, sul processo di trasformazione digitale, sull’attenzione alle persone e sulle competenze professionali.

Il lavoro è stato effettuato dal personale dell’Ufficio Formazione, con il coinvolgimento dei responsabili del Settore Programmazione, Controllo di Gestione, Valutazione performance ed



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

elaborazioni statistiche, e si è basato sulla banca dati fornita dalla piattaforma Fenice, che ha consentito di completare in tempi ragionevoli e con alta percentuale di successo l'analisi delle esigenze di formazione presenti in Ateneo. Oltre ai dati già presenti sulla piattaforma (quali anagrafiche dei dipendenti, strutture organizzative di Ateneo, informazioni sul benessere organizzativo, mappatura delle competenze del personale), il sistema informativo *Fenice* ha anche consentito di somministrare a tutto il personale TAB un questionario specificamente finalizzato alla rilevazione dei bisogni formativi.

Tutti i dipendenti UniPa sono stati chiamati in causa in prima persona per esprimere le loro esigenze formative, fornendo così un punto di vista complementare rispetto a quello dei Dirigenti e dei Responsabili di struttura. Anche questi ultimi sono stati coinvolti, come negli anni passati, nella rilevazione dei bisogni formativi riguardanti le risorse umane afferenti alla propria struttura, mediante un altro questionario somministrato a coloro che svolgono un ruolo di coordinamento, valutazione e supervisione di gruppi di lavoro.

I questionari compilati dai Dirigenti e dai Responsabili di struttura sono stati 47, quelli compilati dal Personale TAB sono stati 689.

Dall'analisi effettuata, i principali obiettivi da perseguire per orientare la progettazione e la realizzazione degli interventi formativi nel corso del 2021 sono risultati i seguenti:

- ✓ potenziare le competenze manageriali per un'efficace gestione del cambiamento;
- ✓ aggiornare le competenze di tipo giuridico, con particolare attenzione alle responsabilità del pubblico dipendente;
- ✓ migliorare le competenze linguistiche, in particolare per il personale coinvolto negli ambiti dell'internazionalizzazione, della Terza Missione, della didattica e dei Servizi agli studenti;
- ✓ rafforzare le competenze trasversali per favorire l'integrazione, il lavoro per processi e la collaborazione;
- ✓ aggiornare le competenze tecniche dei diversi ambiti professionali al fine di incrementare le conoscenze e le competenze del personale sull'utilizzo delle procedure e degli applicativi in uso;
- ✓ organizzare eventi formativi in materia di benessere, pari opportunità e welfare per diffondere una cultura innovativa per il miglioramento dello stile di vita lavorativa, della conciliazione dei tempi vita-lavoro e della valorizzazione delle differenze di genere.

3. L'intervista al Direttore Generale

L'intervista rivolta al Direttore Generale completa l'indagine sui bisogni di formazione effettuata dal punto di vista dell'organizzazione, offrendo una visione strategica proiettata su tutto l'Ateneo. È stato possibile così esplorare i bisogni formativi a partire dall'analisi dei processi e delle aree di attività presenti in Ateneo, con riferimento alle competenze chiave dei ruoli operanti nell'ambito delle prestazioni erogate, nonché delle abilità specifiche richieste dal processo di cambiamento, ulteriormente accelerato dal perdurare dell'emergenza sanitaria.

Particolare attenzione dovrà essere rivolta alla formazione del Personale Dirigente e dei Responsabili di struttura, soprattutto implementando le loro capacità organizzative, di valutazione e di coordinamento dei propri collaboratori. La formazione deve essere intesa come "servizio di sviluppo delle risorse umane" facendo ricorso anche ad enti esterni in convenzione, purché mirata



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

all'arricchimento delle competenze e all'aggiornamento professionale continuo delle abilità teorico-pratiche proprie dell'ambito operativo.

Inoltre, dovranno essere soddisfatte le necessità di aggiornamento professionale di alcune specifiche categorie di personale, poste alla base dell'organizzazione tecnico-amministrativa dell'Ateneo, alle quali verranno dedicati interventi formativi mirati: tecnici di laboratorio, centralinisti, conducenti di autoveicoli, addetti ai servizi generali e tecnici, al fine di accrescerne la motivazione, il senso di appartenenza e la capacità di rappresentare l'amministrazione nei diversi contesti di azione.

Per rafforzare l'orientamento delle attività gestionali verso gli obiettivi strategici dell'Ateneo, dal quale discendono gli obiettivi operativi e individuali, bisogna incrementare gli interventi formativi a tutti i livelli, in una logica di miglioramento continuo. A tale scopo sarà necessario promuovere periodiche iniziative sulle seguenti tematiche:

- ✓ l'approccio per processi in linea con le nuove teorie di gestione ed organizzazione;
- ✓ implementazione e aggiornamento della conoscenza del sistema di qualità;
- ✓ aggiornamento professionale sui provvedimenti in materia di riforma della P.A., appalti e gare, attività contrattuale, legislazione universitaria, riforma del lavoro, prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy;
- ✓ applicazione delle norme giuslavoristiche e prevenzione del contenzioso;
- ✓ potenziamento delle competenze in ambito amministrativo ed economico-finanziario;
- ✓ nuove competenze per il supporto alla gestione e rendicontazione dei progetti internazionali, comunitari, nazionali e regionali;
- ✓ aggiornamento delle competenze informatiche di tutto il personale;
- ✓ ampliamento delle competenze linguistiche, in particolare relative all'uso della lingua inglese quale strumento essenziale per potenziare le relazioni esterne con utenti e partner internazionali;
- ✓ implementazione della digitalizzazione, con interventi formativi mirati a potenziare le *soft skills* sui metodi innovativi per la gestione dei dati e le elaborazioni statistiche.

Per potenziare le competenze direzionali, organizzative e digitali è opportuno rivolgere una particolare attenzione alla formazione di tipo manageriale rivolta ai livelli più alti di inquadramento del personale, con ruoli di maggiore responsabilità, che sia focalizzata sulle seguenti tematiche:

- ✓ gestione dei processi con orientamento all'obiettivo e al risultato;
- ✓ gestione delle riunioni e dei *teams*;
- ✓ capacità di leadership e di motivazione del personale;
- ✓ digitalizzazione dell'ambiente di lavoro.

Infine, dovranno essere incentivate le attività formative dedicate simultaneamente al Personale Dirigente e TAB e al Personale Docente e Ricercatore, secondo un format del tutto innovativo per il nostro Ateneo. Le prime esperienze realizzate in tale direzione hanno riscosso notevole successo sia sul piano del numero dei partecipanti coinvolti sia sul piano della qualità degli argomenti trattati, con un alto livello di gradimento attestato dai discenti.

Occorre, pertanto, proseguire su questa nuova modalità operativa, che punta a rafforzare ulteriormente il senso di appartenenza alla Comunità universitaria da parte di tutte le sue componenti.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

PROGRAMMAZIONE ATTIVITÀ FORMATIVE 2021

Dall'analisi dei documenti programmatici, di indirizzo strategico e dall'intervista al Direttore Generale sono emerse esigenze decisamente in linea con i risultati dell'indagine sui bisogni di formazione.

I risultati provenienti dai questionari inviati online ai Dirigenti e ai Responsabili di struttura ed ai dipendenti dell'Ateneo, in modo abbastanza coerente tra loro, hanno fornito indicazioni utili ad individuare i seguenti obiettivi formativi:

- ✓ aggiornare le competenze del Personale, al fine di valorizzare le eccellenze e sviluppare adeguate competenze professionali;
- ✓ garantire a tutto il personale pari opportunità relativamente al processo formativo;
- ✓ accrescere le competenze informatiche di tutto il personale;
- ✓ favorire la diffusione della conoscenza delle lingue, con particolare riferimento alla lingua inglese;
- ✓ garantire la formazione specialistica a singole categorie professionali e la formazione trasversale a tutte le figure professionali;
- ✓ favorire lo sviluppo dei processi manageriali e dei comportamenti organizzativi;
- ✓ prestare attenzione all'evoluzione del quadro normativo ed organizzativo che può richiedere interventi formativi specifici e prioritari;
- ✓ differenziare i percorsi formativi per gruppi omogenei di destinatari;
- ✓ diffondere la cultura del servizio e della qualità;
- ✓ rafforzare le capacità relazionali per migliorare la comunicazione e la gestione dei conflitti;
- ✓ assicurare trasparenza, coerenza e imparzialità nella gestione di tutte le fasi dell'attività formativa;
- ✓ assicurare idonee modalità di valutazione dei percorsi formativi;
- ✓ accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale;
- ✓ agevolare l'utilizzo delle nuove funzioni informatiche nei processi amministrativi;
- ✓ soddisfare le necessità di aggiornamento su specifici ambiti lavorativi.

È stato possibile procedere all'identificazione delle attività formative, prevedendo percorsi specifici e differenziati in funzione delle esigenze espresse e dei ruoli ricoperti.

Il Piano è stato articolato secondo diversi criteri, che tengono conto sia delle esigenze diffuse di formazione, che riguardano tutto il personale UniPa, sia delle esigenze specifiche professionalizzanti o connesse ai nuovi modelli manageriali da acquisire nella attuale fase di cambiamento organizzativo, rivolte quindi a specifiche tipologie di target (Dirigenti e Responsabili di struttura).

A queste si aggiunge anche un'attività di formazione di tipo trasversale relativa alle *soft skills* necessarie per gestire al meglio il lavoro agile, da implementare per la fase di avvio del POLA e per sostenere e migliorare il ricorso allo *smart working*.

Inoltre, tra i target individuati, è stato inserito anche il personale docente, nella convinzione che, in relazione a temi quali la qualità dei corsi di studio, l'internazionalizzazione, la ricerca e la terza



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

missione, vada facilitato il coordinamento tra personale TAB e Docente mediante azioni formative mirate.

Le attività formative saranno articolate secondo diversi criteri:

- ✓ aree tematiche di interesse diffuso e trasversale a più categorie di lavoratori;
- ✓ corsi professionalizzanti per coloro che rivestono specifici ruoli all'interno dell'organizzazione;
- ✓ attività formative incentrate sul potenziamento delle competenze connesse al lavoro agile e all'organizzazione del lavoro da remoto;
- ✓ per figure che svolgono un ruolo di coordinamento;
- ✓ corsi di base per i neoassunti, che diano loro gli strumenti per integrarsi nella cultura e nelle routine organizzative dell'Ateneo.

Ogni tipologia di target dovrà essere valorizzata all'interno di percorsi formativi in grado di potenziare la crescita personale e professionale dei lavoratori e migliorare il contributo proattivo che ciascuno può fornire alla crescita dell'organizzazione.

In ordine ai corsi di aggiornamento professionale in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, la programmazione delle attività formative 2021 terrà debitamente conto delle indicazioni fornite dall'ANAC, che ha più volte ribadito la centralità della formazione in materia di etica, integrità e tematiche inerenti il rischio corruttivo, auspicando un cambiamento nella sua attuazione sempre più orientata all'esame di casi concreti che favoriscano la crescita delle competenze tecniche e comportamentali dei pubblici dipendenti.

In esito a quanto indicato nel Piano Integrato 2021-2023, al fine di ottimizzare la gestione del rischio, in continuità con il 2020, è prevista anche nel 2021 l'attuazione dei processi di formazione obbligatoria per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, realizzata dal Servizio Prevenzione della corruzione, trasparenza, normativa e regolamenti di Ateneo, privacy secondo il calendario che verrà predisposto in collaborazione con l'Ufficio Formazione del Personale.

BUDGET FORMAZIONE 2021

A riprova dell'importanza strategica che annualmente viene riconosciuta alla formazione e all'aggiornamento professionale del Personale TAB, per finanziare le attività formative previste dal Piano, nel Bilancio unico di previsione 2021 il budget di competenza Formazione del personale è stato ulteriormente incrementato.

Si riporta di seguito uno schema che sintetizza la significativa crescita delle risorse economiche assegnate nell'ultimo triennio al budget dedicato:

BUDGET PREVISIONALE "FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO"		
Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
€ 149.780,00	€ 158.702,00	€ 224.602,00



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E T.A.

Occorre precisare che il budget 2021, finalizzato a sostenere i costi per la realizzazione delle attività formative previste nel Piano, sostiene anche la partecipazione di singoli dipendenti o gruppi omogenei alle iniziative di formazione gestite da enti esterni, al fine di rispondere a esigenze correlate alla specificità/peculiarità del loro lavoro.

Inoltre, una parte del suddetto budget è stata assegnata alle Aree dirigenziali e alle Strutture di particolare rilevanza, per consentire adeguate e opportune occasioni di aggiornamento su ambiti professionali specifici non previsti nel Piano delle attività formative.

CONCLUSIONI

In un contesto caratterizzato da un radicale cambiamento delle modalità lavorative del personale dell'Ateneo, dovuto all'introduzione di nuovi adempimenti che richiedono interventi formativi prioritari, nel primo semestre 2021 verrà privilegiato lo svolgimento di attività formative online, ovvero secondo le indicazioni fornite dai competenti organi di governo dell'Ateneo a seguito di provvedimenti emanati dalle autorità nazionali e regionali.

Nel secondo semestre sarà possibile valutare se riprendere alcune attività formative in presenza.

Ulteriori specifici eventi formativi per Dirigenti, Responsabili di struttura e Personale TAB, correlati al lavoro agile, sono previsti in apposita programmazione dedicata al POLA 2021.

La pianificazione delle attività è pertanto soggetta a probabili aggiornamenti, integrazioni e/o modifiche per consentire la realizzazione di ulteriori iniziative che si rendessero necessarie a causa di intervenute trasformazioni del quadro normativo o contrattuale, che potrebbero incidere sullo sviluppo organizzativo dell'Ateneo.

L'elenco dei corsi in programmazione per il 2021, allegato al presente documento, integra le attività previste nel Piano triennale 2020-2022, disponibile nell'area intranet di Ateneo - Sezione Formazione.

Il Direttore Generale
Dott. Antonio Romeo