



**Università
degli Studi
di Palermo**

Direzione Generale
Formazione del personale dirigente e t.a.

PIANO OPERATIVO ANNUALE ATTIVITÀ FORMATIVE PERSONALE DIRIGENTE E TAB 2022

Gennaio 2022



INDICE

<u>PREMESSA</u>	Pag. 3
<u>PNRR, PIAO E CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI</u>	Pag. 3
<u>ANALISI DEI FABBISOGNI DI COMPETENZA</u>	Pag. 4
<u>PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE 2022: migliorare le competenze specifiche e trasversali del capitale umano</u>	Pag. 10
<u>BUDGET FORMAZIONE</u>	Pag. 12
<u>CONCLUSIONI</u>	Pag. 12

ALLEGATI:

1. [elenco delle attività formative in programma nel 2022](#):.....Pag. 13
2. *rilevazione e analisi dei bisogni formativi 2022;*
3. *relazione sul monitoraggio periodico dell'attività formativa svolta nel 2021
(Customer Satisfaction: questionari per la valutazione del gradimento di singoli corsi).*



Premessa

La valutazione della performance è ormai una delle leve strategiche del cambiamento della pubblica amministrazione e deve conseguentemente essere adeguata ai nuovi assetti organizzativi adottati durante la crisi pandemica.

È imprescindibile, a tale scopo, migliorare il *sistema di valutazione*, che per le università assume un ruolo centrale nella fase di prima applicazione del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

In questo quadro, l'Ateneo di Palermo si sta dotando del nuovo **PIAO**¹ attraverso il quale, oltre a stabilire gli obiettivi programmatici e strategici della *performance* e definire le modalità di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, vengono individuati “gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali del personale, correlati all’ambito di impiego e alla progressione di carriera”.

In linea con il PNRR, che prevede, tra l’altro, una strategia di intervento per migliorare l’efficacia e l’efficienza dei processi amministrativi mediante un rafforzamento delle competenze del capitale umano impegnato nella P.A., l’Ateneo di Palermo considera la formazione del personale una leva essenziale per la modernizzazione dell’azione amministrativa, nonché per il raggiungimento di importanti miglioramenti qualitativi sia nei servizi erogati ad utenti e stakeholders sia in termini di crescita interna e di clima organizzativo.

In questo quadro, l’Ateneo di Palermo ha deciso di aderire anche al protocollo di intesa tra il Ministero della Pubblica Amministrazione e il Ministero dell’Università e della Ricerca, sottoscritto il 7/10/2021, anch’esso finalizzato al potenziamento delle competenze e delle conoscenze del personale, mediante la definizione di percorsi formativi calibrati sulle esigenze di apprendimento rilevate.

Per agevolare il necessario cambiamento del modello organizzativo, ma soprattutto di gestione delle risorse umane e di aggiornamento del processo di dematerializzazione, l’Università di Palermo investirà importanti risorse economiche sull’attività di formazione rivolta ai Dirigenti e al personale TAB, per fornire adeguati e idonei “strumenti di lavoro” a chi svolge compiti di supporto ai processi amministrativi (didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione).

L’attenzione dell’Ateneo alla formazione e aggiornamento del personale TAB è dimostrata sia dall’incremento delle risorse economiche destinate a tali attività sia dal fatto che l’Ufficio Formazione è stato collocato direttamente in staff con il vertice amministrativo dell’Ateneo, valorizzandone ampiamente il ruolo.

L’ufficio si occupa della pianificazione delle attività formative e di tutto il processo inerente alla concreta progettazione e realizzazione dei singoli corsi (svolti non solo attraverso tradizionali modalità di formazione frontale, ma anche attraverso modalità laboratoriali, case study o training on the job) e svolge il suo lavoro assicurando trasparenza, coerenza e imparzialità nella gestione di tutte le fasi dell’attività formativa con idonee modalità di valutazione dei percorsi formativi.

L’attività formativa obbligatoria, in tema di anticorruzione e trasparenza e in tema di sicurezza sul lavoro, invece, viene svolta in collaborazione con gli uffici di specifica competenza.

PNRR, PIAO e cambiamenti organizzativi

La programmazione delle attività formative per il personale Dirigente e TAB, di cui all’art. 2 del *Regolamento per l’attività formativa del Personale*, è finalizzata a definire una pianificazione in linea con gli obiettivi strategici e di programmazione dell’Ateneo, tenendo conto del quadro legislativo in costante evoluzione e delle mutate modalità organizzative dovute agli effetti della pandemia.

¹ *Piano integrato di attività e organizzazione: documento unico di programmazione previsto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 - Legge di conversione 6 agosto 2021, n. 113: “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia.”*



La pianificazione è stata sviluppata in modo da essere in linea con il Piano Strategico 2021-2023 e il PIAO 2022/2024, senza trascurare le esigenze formative direttamente acquisite dal personale TAB e dalle figure di coordinamento degli uffici dell'amministrazione attraverso la rilevazione e l'analisi dei bisogni formativi.

Le misure straordinarie ed emergenziali, introdotte dal Governo Nazionale per far fronte alla situazione pandemica, hanno prodotto una forte accelerazione alla dematerializzazione e delocalizzazione dei processi amministrativi.

Il personale dell'Ateneo, in forza delle proprie competenze e infrastrutture tecnologiche, dell'intensa attività formativa volta a supportare il ricorso al lavoro agile e dello sforzo condotto da tutta la Comunità universitaria, è stato in grado di rispondere in tempi rapidi alle necessità di ripensare e svolgere in modo nuovo le proprie attività istituzionali.

A distanza di quasi due anni, superata la fase prettamente emergenziale, la formazione del Personale continua a rappresentare lo strumento essenziale per gestire al meglio le nuove modalità di organizzazione del lavoro, sia in termini di potenziamento delle competenze digitali, come previsto dal PNRR e dal PIAO, sia in termini di cultura organizzativa.

Il ricorso alle nuove forme di lavoro agile e la riorganizzazione dei processi, infatti, continuano a richiedere che a tutti i livelli dell'amministrazione si maturi una nuova concezione del lavoro, proprio e dei colleghi/collaboratori, centrata su una visione orientata al raggiungimento dei risultati più che a un mero dato quantitativo di ore effettuate.

Tutto ciò si traduce in un progetto di *change management* capace di migliorare la gestione dei processi e delle relazioni all'interno dell'amministrazione, che coinvolga a tutti i livelli gli attori dell'Ateneo.

In questo quadro, la formazione è alla base dello sviluppo delle competenze necessarie a supportare il processo di cambiamento in atto, a promuovere una cultura organizzativa maggiormente orientata al raggiungimento degli obiettivi e a coniugare la modalità tradizionale e la modalità agile nella gestione delle *routine* lavorative. Come dimostra la complessa esperienza degli ultimi due anni, il lavoro agile, le competenze informatiche e la digitalizzazione dell'azione amministrativa sono fattori in grado di coesistere e di rafforzarsi reciprocamente, operando in modo sinergico in una sorta di osmosi positiva. Ciò coinvolge in *primis* le figure dirigenziali, chiamate a ripensare e gestire in modo innovativo l'organizzazione degli uffici e del personale, garantendo contestualmente la continuità e l'efficienza dei servizi erogati.

Il ricambio consistente delle figure dirigenziali, che è in corso, rappresenta però una problematica che troverà soluzione solo nel medio periodo.

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 coniugare le indicazioni strategiche contenute nel PNRR, nel PIAO e nel Protocollo di Intesa sottoscritto il 7 ottobre 2021 (tra il Ministero della pubblica amministrazione e il Ministero dell'università e della ricerca) con i bisogni formativi espressi dal personale, in modo da contemperare le esigenze di formazione e le nuove necessità connesse alla riorganizzazione dei processi in atto.

Analisi dei fabbisogni di competenza

Il Piano della Formazione 2022 è stato elaborato tenendo ben presenti le priorità connesse all'attuazione del PNRR e del PIAO, senza d'altro canto trascurare le esigenze formative e di aggiornamento professionale espresse direttamente dal personale che ha risposto al questionario; dati raccolti attraverso un'accurata "Rilevazione dei bisogni formativi", i cui esiti vengono integralmente riportati nell'**all. 2**.

Tale rilevazione, che ha coinvolto i Dirigenti, i responsabili di struttura e tutto il personale TAB, ha fornito a ciascun componente dell'amministrazione universitaria l'opportunità di manifestare le proprie esigenze di arricchimento professionale in modo diretto, favorendo il processo di analisi dei bisogni di formazione che tenga conto del punto di vista di chi quotidianamente si confronta con le problematiche e le procedure lavorative.



La raccolta e l'analisi delle informazioni, utili alla predisposizione del presente Piano, sono state effettuate principalmente attraverso **quattro** strumenti di ricerca:

1. il monitoraggio dell'attività formativa erogata nel 2021 (*Customer Satisfaction*: questionari per la valutazione del gradimento degli aspetti organizzativi e didattici dei corsi);
2. la ricerca documentaria;
3. l'intervista al Direttore Generale;
4. i questionari per la rilevazione dei bisogni di formazione.

1. Il monitoraggio dell'attività formativa 2021 (*Customer Satisfaction*: questionari per la valutazione del gradimento)

Si riporta, di seguito, una breve sintesi del monitoraggio effettuato nel corso del 2021, rinviando per un ulteriore approfondimento all'**allegato n. 3** del presente documento.

L'art. 5 del Regolamento per l'attività formativa del personale prevede la valutazione del gradimento degli aspetti organizzativi e didattici degli eventi promossi dall'Ufficio Formazione del Personale, al fine di raccogliere utili indicazioni e migliorare la progettazione delle attività formative future.

Nel corso della sua realizzazione ogni evento è accompagnato da un costante processo di controllo strumentale. Al termine di ciascun corso, infatti, viene svolta una attività di monitoraggio mediante la somministrazione ai discenti (in forma anonima) di un questionario di valutazione del gradimento degli aspetti organizzativi e didattici, con lo scopo di valutare la qualità percepita degli interventi formativi, la rispondenza alle aspettative, la completezza degli argomenti trattati, tenendo conto del punto di vista dei destinatari del processo formativo. Il monitoraggio continuo dell'andamento dei corsi è un'attività complementare a quella di pianificazione ed esecuzione degli eventi formativi e nasce dalla volontà di agire in tempo reale sui processi formativi in atto, in modo da ottenere un miglioramento continuo della loro qualità ed efficacia, intervenendo in corso d'opera mediante opportune correzioni da apportare alla formazione già pianificata.

È utile precisare che la raccolta dei dati, e la successiva analisi, riguarda esclusivamente i corsi interni, che vengono interamente gestiti dall'Ufficio Formazione del Personale Dirigente e Tab, la cui organizzazione affidata all'ufficio, dalla fase progettuale fino alla raccolta dei feedback, comprende sia i questionari relativi alla valutazione dell'apprendimento sia, per l'appunto, i questionari di valutazione del gradimento.

Gli item utilizzati

Più nel dettaglio, gli item utilizzati riguardano i seguenti aspetti e sono articolati su più dimensioni, anch'esse riportate di seguito:

- la rispondenza alle aspettative del discente (1= per nulla; 7= completamente);
- i contenuti trattati (chiari/confusi, astratti/concreti, incompleti/completi, difficili/facili) e la loro relazione con la durata del corso;
- il clima relazionale (1= molto sfavorevole; 7= molto favorevole);
- la valutazione del materiale didattico predisposto dai docenti (confuso/chiaro, incompleto/completo, difficile/facile, inutile/utile);
- la qualità degli interventi dei docenti (noiosi/coinvolgenti, incoerenti/coerenti, superficiali/approfonditi, lenti/rapidi).

Rispetto a tali indicatori la valutazione espressa complessivamente in merito ai corsi organizzati dallo scrivente ufficio si è attestata **per il 90% su valori molto positivi**, sintetizzati sulla scala *Likert* dai punteggi 6 e 7. Inoltre, due delle domande presenti riguardano la manifestazione di un giudizio più ampio, complessivo:

- sul corso (1=totalmente insoddisfacente; 7=totalmente soddisfacente);
- sull'utilità del corso rispetto alla soluzione di problemi inerenti agli argomenti trattati (1=per nulla, 7=moltissimo).



Da questo punto di vista, i corsi svolti nel corso del 2021 hanno ottenuto una valutazione media decisamente positiva **poiché il 90% dei rispondenti si è ritenuto pienamente soddisfatto dell'intervento formativo erogato.**

Punti di forza e di debolezza. Proposte e miglioramenti

Di seguito si riportano, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, alcuni degli elementi più rilevanti emersi dall'analisi di tutti i questionari di gradimento presi in esame.

✓ **Tra i punti di forza indicati dai discenti si segnalano:**

- chiarezza dei contenuti trattati e loro utilità rispetto al lavoro svolto;
- clima relazionale positivo e favorevole all'interazione ed al confronto;
- interventi dei docenti coinvolgenti e coerenti con il tema trattato durante il corso;
- utilità del corso rispetto alle problematiche affrontate nelle *routine* lavorative.

✓ **Per quanto riguarda i punti di debolezza, si riportano di seguito i rilievi più ricorrenti:**

- numero di ore insufficiente rispetto all'ampiezza e all'interesse degli argomenti trattati;
- livello di approfondimento non sempre soddisfacente (in relazione al tempo disponibile);
- si registra la necessità/opportunità di dedicare più tempo ai casi concreti.

In merito alle proposte volte a migliorare i corsi erogati, sono state individuate con maggiore ricorrenza indicazioni relative a:

- maggiore durata dei corsi e una loro articolazione su più giornate di massimo 4 ore;
- un taglio specificamente pratico, mediante un maggiore ricorso a case study ed esercitazioni/lavori di gruppo;
- riduzione dei tempi dedicati agli aspetti normativi generali, in favore di una loro contestualizzazione più specifica nel particolare contesto dell'amministrazione universitaria;
- possibilità di prevedere un livello avanzato del corso svolto, che consenta ulteriori approfondimenti dei temi trattati in un momento formativo successivo;
- approfondimento su alcuni "strumenti" abitualmente utilizzati nella routine lavorativa UniPa (titulus, *irisweb*, lettura del cedolino) rispetto ai quali si richiedono percorsi formativi ulteriori rispetto a quelli già realizzati;
- maggiore capacità di sintesi visiva nella predisposizione dei materiali didattici utilizzati dai docenti a supporto della loro attività.

Dalla raccolta dei dati e dalle indicazioni sopra elencate appare evidente che l'analisi dei questionari di valutazione del gradimento rappresenta **una fonte di informazioni estremamente utile**, sia per migliorare la qualità delle attività didattiche svolte durante l'anno sia per procedere alla pianificazione degli eventi formativi da indicare nel Piano pluriennale delle attività.

2. La ricerca documentaria

- Piano strategico *per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione*: "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", Dipartimento della funzione pubblica, presentato il 10/1/2022 dal Ministro per la Pubblica amministrazione;
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), nell'ambito della Componente 1 – Missione 1 – che prevede una strategia di intervento per il miglioramento, in termini di efficienza e di efficacia dei processi, tramite il rafforzamento delle competenze del capitale umano nelle PP.AA.;
- Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del PNRR", convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113;



- Protocollo di Intesa 7 ottobre 2021, sottoscritto dal Ministro per la pubblica amministrazione e dal Ministro dell'università e della ricerca;
- Piano strategico 2021-2023 di Ateneo;
- Piano integrato 2021-2023 di Ateneo, in particolare “Linea di indirizzo strategico “F. Personale” – obiettivo strategico “F.2 Implementare il nuovo modello organizzativo dell’Ateneo”;
- Regolamento per l’attività formativa del personale Dirigente e TA Ateneo;
- CCNL vigente, con particolare riferimento all’art. 54 “Formazione professionale”;
- CCI vigente, con particolare riferimento all’art. 4.

3. L’intervista al Direttore Generale

L’intervista rivolta al Direttore Generale arricchisce l’indagine sui fabbisogni di formazione, perché effettuata dal punto di vista dell’organizzazione, offrendo una visione strategica proiettata su tutta l’attività dell’Ateneo.

È stato possibile esplorare i bisogni formativi a partire dall’analisi dei processi e delle aree di attività presenti in UniPa, con riferimento alle competenze chiave dei ruoli operanti nell’ambito delle prestazioni erogate, nonché delle abilità specifiche richieste dal processo di cambiamento che è ulteriormente accelerato dal perdurare dell’emergenza sanitaria.

In coerenza con le finalità istituzionali, nel 2022 le risorse economiche disponibili saranno utilizzate con oculatezza nell’intento di accrescere il livello di formazione e aggiornamento professionale del personale Dirigente e TAB.

Alle numerose iniziative adottate nell’ultimo periodo dalla nostra amministrazione, si prevede nel 2022 anche l’attività formativa connessa al *Protocollo di Intesa sottoscritto il 7 ottobre 2021 tra il Ministro della Pubblica Amministrazione e la Ministra dell’Università e Ricerca*; Accordo al quale l’Ateneo di Palermo, su indicazione della CRUI, ha recentemente aderito unitamente ad altre importanti Università italiane.

L’obiettivo unitario è quello di rafforzare le competenze e le conoscenze del personale, anche con la collaborazione di enti di formazione esterni all’Ateneo.

È necessario, in questo contesto, insistere con il rilevamento e l’analisi dei bisogni formativi del capitale umano implementando, ove possibile, il lavoro proficuamente iniziato nel 2021 in collaborazione con il Settore Programmazione, Controllo di Gestione e Valutazione performance e con il Settore Tecnico permanente di collegamento al Nucleo di Valutazione, al Presidio di Qualità e Datawarehouse.

I percorsi formativi saranno “calibrati” anche sulle specifiche esigenze di apprendimento avvertite dal personale che ha risposto con interesse al questionario sui bisogni formativi somministrato nel mese di ottobre 2021.

Il proficuo lavoro svolto nel corso del 2021, con il pieno soddisfacimento degli obiettivi strategici dell’Ateneo, va certamente implementato nel corso del 2022, anche alla luce delle nuove risorse economiche aggiuntive che incrementano la voce di costo che il Bilancio di previsione destina alla formazione del Personale Dirigente e TAB, con la possibilità di coinvolgere soggetti esterni nella realizzazione delle attività programmate.

La formazione di ingresso del personale neoassunto dovrà prevedere percorsi di intensità e durata coerente con le esigenze di inserimento di tale personale nel contesto organizzativo.

Tra le principali iniziative da promuovere è necessario focalizzare l’attenzione sulle seguenti tematiche:

- competenze linguistiche, con particolare attenzione alla lingua inglese quale strumento essenziale per potenziare le relazioni esterne con utenti e *partners* internazionali;
- competenze informatiche di tutto il personale, con particolare riferimento alla sicurezza informatica e alla dematerializzazione dei processi amministrativi, in linea con le nuove teorie di gestione ed organizzazione;



- riforma della P.A., appalti e gare, attività contrattuale, legislazione universitaria, riforma del lavoro, prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy;
- competenze in ambito amministrativo-contabile ed economico-finanziario;
- gestione e rendicontazione dei progetti internazionali, comunitari, nazionali e regionali;
- Project Management.

Saranno attivati percorsi formativi differenziati per *target* di riferimento, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti inseriti nell'ambito di specifici sistemi che richiedono alta qualificazione, tra i quali interventi formativi sui temi dell'etica pubblica.

L'Ufficio dovrà opportunamente programmare misure formative finalizzate alla transizione digitale, per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, con particolare riferimento a quelle di base. Necessario e strategico, infine, focalizzare l'attenzione alla formazione di tipo manageriale.

Per i dipendenti, invece, che ricoprono posizioni di lavoro che richiedono lo svolgimento di attività in condizioni di piena autonomia, con assunzione diretta di responsabilità verso l'esterno, per le quali è richiesta l'iscrizione ad ordini professionali o il possesso di abilitazione professionale, verranno individuate iniziative di formazione utili al conseguimento dei crediti formativi richiesti dagli ordini o collegi professionali.

Deve proseguire l'attività formativa mirata al potenziamento delle competenze direzionali, organizzative e digitali rivolta ai livelli più alti di inquadramento del personale, che ricopre ruoli di maggiore responsabilità, in continuità con l'intensa attività già avviata nel corso del 2021.

L'obiettivo sarà quello di diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, *l'empowerment*, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.

In ultimo, per accompagnare il percorso di introduzione e consolidamento del lavoro agile, saranno programmate iniziative formative specifiche per il personale che usufruisce di tale modalità di svolgimento di prestazione lavorativa, con l'obiettivo di indirizzare i dipendenti all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare al meglio in modalità agile.

Gli interventi formativi, a tutti i livelli, dovranno essere "mirati" al rafforzamento delle competenze (in particolare linguistiche e informatiche), in una logica di miglioramento continuo che consentirà, attraverso personale T.A. sempre più capace, di venire incontro alle necessità degli utenti e accompagnare la nuova fase di crescita economica che l'Italia sta finalmente conoscendo.

4. I questionari per la rilevazione dei bisogni di formazione

L'analisi delle esigenze formative del personale TAB è stata realizzata dall'Ufficio formazione in collaborazione con i responsabili del Settore Programmazione, Controllo di Gestione, Valutazione performance ed elaborazioni statistiche, e con il Responsabile del Settore Tecnico permanente di collegamento al Nucleo di Valutazione, al Presidio di Qualità e Datawarehouse, attraverso i dati presenti nella piattaforma informatica Fenice.

L'analisi, orientata prioritariamente a misurare l'eventuale divario esistente tra il livello di competenze posseduto dal personale e le esigenze strategiche dell'Ateneo individuate dal Piano Strategico 21-23 e dal PIAO, è stata effettuata tenendo conto dei dati ottenuti a seguito della somministrazione del questionario per la rilevazione dei bisogni di formazione, messo a disposizione del personale TAB sulla piattaforma informatica FENICE, e del questionario per la rilevazione dei bisogni di formazione inviato ai Dirigenti e ai funzionari responsabili di struttura.

Oltre ai dati già disponibili (anagrafiche dei dipendenti, strutture organizzative di Ateneo, informazioni sul benessere organizzativo, mappatura delle competenze del personale), il sistema informativo Fenice ha consentito di somministrare a tutto il personale TAB un questionario specificamente finalizzato alla rilevazione dei bisogni formativi, attraverso il quale ciascun dipendente dell'Ateneo ha potuto esprimere in prima persona le proprie esigenze in termini di aggiornamento e formazione, secondo una prospettiva per così dire "dal basso", propria di chi quotidianamente si confronta con determinate routine lavorative



e si trova a sperimentare eventuali gap da colmare mediante le attività formative. A completamento di tali informazioni sono stati previsti anche i questionari rivolti ai Dirigenti e alle figure di coordinamento, che secondo il loro punto di vista, per così dire “dall’alto” hanno a loro volta evidenziato le esigenze formative relative alle risorse umane afferenti alla propria struttura.

I questionari compilati dai Dirigenti e dai Responsabili di struttura, somministrati nel mese di ottobre 2021, sono stati 40, quelli compilati dal Personale TAB sono stati 511 (su 1.063 dipendenti in servizio), con una percentuale di risposta pari al 48%.

Si riporta di seguito una sintesi degli argomenti formativi e delle macro-aree maggiormente richiesti dal personale TAB, rinviando per un ulteriore approfondimento all’**all. 2** del presente documento.

I PRIMI 10 ARGOMENTI FORMATIVI PIÙ RICHIESTI DAL PERSONALE

Argomento formativo	Area formativa	N° rispondenti
Inglese	linguistica	151
Le 5 responsabilità del pubblico dipendente	Giuridico-normativa	73
Titulus aggiornamenti/approfondimenti	Informatica	71
Lavoro agile: modalità organizzative, gestione e monitoraggio	Interesse trasversale e diffuso	70
I controlli sulle fatture elettroniche, la gestione degli errori e le note di credito	Economico-finanziaria e patrimoniale-negoziiale	68
Le procedure di base per l'utilizzo di piattaforme informatiche (Microsoft, Google Suite, Teams, VoIP, VPN)	Informatica	66
Digital workplace: l'ambiente di lavoro in una P.A. digitalizzalmente trasformata	Informatica	65
Innovare la didattica (anche) con il digitale: obiettivi, strumenti, esperienze	Didattica e servizi agli studenti	63
DURC, CIG, Tracciabilità, ritenute	Economico-finanziaria e patrimoniale-negoziiale	60
Le funzioni del responsabile di procedimento e di provvedimento nella P.A.	Giuridico-normativa	58

LE MACRO-AREE FORMATIVE PIÙ RICHIESTE

Macro-Area	Conteggio
Informatica	366
Giuridico-normativa	290
Didattica e servizi agli studenti	215
Linguistica	199
Risorse Umane e Benessere Organizzativo	168
Economico-finanziaria e patrimoniale-negoziiale	163
Biblioteconomia	161
Interesse trasversale e diffuso	117
Tecnica di laboratorio	85
Terza missione	49
Ricerca	48
Totale complessivo	1.861



I principali obiettivi da perseguire, per orientare la progettazione e la realizzazione degli interventi formativi nel 2022 sono risultati i seguenti:

- ✓ consolidare le competenze digitali;
- ✓ 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, dell'inclusione e della valorizzazione delle differenze di genere.

Tali obiettivi si inquadrano nella direzione di una valorizzazione del capitale umano e di uno sviluppo organizzativo basato su una riqualificazione e un potenziamento delle competenze del personale. Le attività formative, infatti, dovranno puntare a favorire il contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi strategici e relativi alla performance organizzativa, senza tralasciare anche le necessità connesse al quadro in rapido mutamento con cui l'amministrazione è chiamata a confrontarsi in conseguenza della crisi pandemica.

Programmazione delle attività formative 2022: migliorare le competenze specifiche e trasversali del personale

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, che hanno orientato la pianificazione delle attività formative per l'anno 2022 sui seguenti obiettivi:

- ✓ 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;
- ✓ 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.

La programmazione è articolata secondo criteri che tengono conto sia delle esigenze diffuse di formazione, che riguardano tutto il personale UniPa, sia delle esigenze specifiche professionalizzanti e/o connesse anche ai nuovi modelli manageriali.



A queste si aggiunge un'attività di formazione di tipo trasversale relativa alle *soft skills* utili per gestire al meglio la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi.

Nel Piano annuale della formazione 2022, pertanto, sono previste **tre** tipologie di percorsi formativi:

1. percorsi formativi “trasversali”, indirizzati a tutto il personale dell'Ateneo, che intendono agire su più livelli:

- ✓ un livello connesso alle “competenze digitali”, che si traduce in un lavoro di alfabetizzazione e di aggiornamento “a pioggia” sugli applicativi informatici, le piattaforme di gestione documentale, la dematerializzazione e la gestione dei documenti in digitale;
- ✓ un livello connesso alle cosiddette *soft skills*, che riguarda la promozione di un profondo cambiamento culturale nell'interpretazione del proprio ruolo all'interno della struttura amministrativa e una visione innovativa dei processi lavorativi.

Tali misure mirano a promuovere il necessario investimento sulle competenze del Personale, attraverso la formazione continua e permanente, accanto ad un *reskilling* professionale mirato, che sappia intercettare le trasformazioni del lavoro conseguenti ai cambiamenti intervenuti nell'ultimo biennio.

2. percorsi formativi “di base”, per il personale di nuova assunzione, volti a fornire competenze comuni a tutte le risorse umane dell'amministrazione, al fine di offrire una panoramica sulla visione e la cultura organizzativa di riferimento, una piena consapevolezza del proprio ruolo all'interno della struttura organizzativa e nei confronti degli *stakeholders*, nonché per fornire una “cassetta degli attrezzi” essenziali per strutturare la propria presenza e organizzare il proprio lavoro in Ateneo.

3. percorsi formativi “specifici”, destinati a **due** principali categorie di personale:

a. personale che svolge ruoli di direzione, controllo e coordinamento di strutture organizzative semplici e/o complesse (Aree dirigenziali, Settori, Scuola, Dipartimenti, Servizi Professionali e Speciali, unità organizzative di processo e di raccordo). In modo proporzionale al ruolo ricoperto, i soggetti destinatari di tali percorsi formativi saranno messi nelle condizioni di accrescere le competenze direzionali, le capacità di programmazione, di coordinamento, misurazione e valutazione, l'attitudine verso l'innovazione e l'uso delle tecnologie digitali, anche con riferimento all'analisi della mappatura delle competenze del Personale. Aspetti che vanno adeguati al mutato quadro normativo di riferimento.

b. personale che svolge attività molto specifiche che necessitano di una formazione mirata e di un aggiornamento professionale continuo delle abilità teorico-pratiche proprie dell'ambito operativo. Tale attività sarà prioritariamente rivolta al personale che si occupa di didattica (con una formazione mirata sulle piattaforme informatiche sempre più necessarie per la gestione delle carriere degli studenti) e internazionalizzazione (con un potenziamento per es. delle competenze linguistiche essenziali nelle attività di interfaccia con i partner stranieri), ai tecnici di laboratorio (che per la particolarità delle mansioni svolte necessitano di percorsi formativi mirati sul rischio biologico, sulla sicurezza in un'ottica di genere) e ancora ai centralinisti e agli 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. Inoltre, sarà previsto un percorso formativo ad hoc per “bibliotecari-formatori” finalizzato a trasferire conoscenze e competenze utili per avviare e gestire un progetto di e-learning rivolto agli studenti.

Sulla base dei dati rilevati in occasione dell'indagine sui bisogni formativi, verranno individuati i dipendenti che parteciperanno alle attività previste dal Piano.

Quest'anno, tra l'altro, è stata riscontrata un'elevata richiesta di formazione linguistica, in particolare per la lingua inglese.

Per tale ragione, gli eventi formativi per lo studio della lingua verranno implementati, proseguendo, tra l'altro, l'attività di collaborazione con il Centro Linguistico di Ateneo con cui, anche per il 2022, è attiva la convenzione riservata al personale TAB che in modalità gratuita potrà imparare una lingua a scelta tra: Inglese, Francese, Spagnolo, Tedesco e molte altre lingue attraverso la piattaforma web *Rosetta Stone*. Il superamento del test di verifica dell'apprendimento verrà riconosciuto dall'Ateneo come credito formativo, utile ai fini della progressione economica. Un attestato di partecipazione verrà



rilasciato a coloro che avranno frequentato almeno 60 ore di attività di studio sulla piattaforma informatica Rosetta Stone: <https://www.prolingua.it/unipa>.

Sarà cura dell'Ufficio Formazione del personale raccogliere le informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative attivate in attuazione del presente Piano, concluse con accertamento finale delle competenze acquisite.

Budget formazione 2022

A riprova dell'importanza strategica che viene riconosciuta alla formazione e all'aggiornamento professionale del Personale TAB, per finanziare le attività formative previste dal presente Piano, il budget di competenza attribuito alla Formazione del personale per l'anno 2022 è stato ulteriormente incrementato. Si riporta di seguito uno schema che sintetizza la significativa crescita delle risorse economiche assegnate negli ultimi tre anni:

Budget Formazione del Personale Dirigente e TAB			
2019	2020	2021	2022
€ 149.780,00	€ 158.702,00	€ 224.602,00	€ 290.000,00

Occorre precisare che il budget annuale, 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 viene assegnata annualmente 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

La pianificazione annuale delle attività formative per il 2022, di seguito elencate, è stata realizzata tenendo conto di tutte le istanze e le esigenze del personale in servizio presso l'Ateneo di Palermo, che include dal 2022 anche il personale tecnico-amministrativo in servizio presso l'Azienda Ospedaliera Universitaria Policlinico "Paolo Giaccone". In virtù della convenzione stipulata tra UniPa e AUOP P. Giaccone nel luglio 2021 e perfezionata nel dicembre 2021, i corsi di formazione e aggiornamento professionale pianificati per il 2022 saranno aperti alla partecipazione gratuita di un numero massimo di 100 unità di personale tecnico-amministrativo dell'AOUP.

In aggiunta ai corsi riportati in elenco, l'Università di Palermo aderisce alle otto Comunità Professionali del COINFO (Segreterie 2.1, ISOIVA, UNICONTRACT, UNISOF, UNISAN, UNIAMM, UNIRU, UNICOM).

Per tutti gli eventi formativi che si concluderanno con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento professionale dei singoli dipendenti, certificato attraverso un test finale delle competenze acquisite, verrà rilasciato un attestato utile per le progressioni economiche.

Si specifica che le attività formative previste per il 2022 potranno essere soggette ad eventuali 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, o su specifica richiesta delle strutture dell'amministrazione.

Si allega l'elenco delle attività formative in programma nel 2022.

**Il Direttore Generale
Dott. Antonio Romeo**



PIANO DELLA FORMAZIONE 2022 ELENCO DELLE ATTIVITÀ IN PROGRAMMA					
				Destinatari	
N.	Area	Titolo corso	Tab	Dirigenti e figure apicali	
1	Giuridico-normativa	Le 5 responsabilità del pubblico dipendente	X	X	
2		Le funzioni di responsabile di procedimento e di provvedimento		X	
3	Economico-finanziaria e patrimoniale-negoziale	I controlli sulle fatture elettroniche, la gestione degli errori e le note di credito	X	X	
4		DURC, CIG, Tracciabilità, ritenute	X	X	
5		Gestione dei beni patrimoniali: dall'acquisizione all'eliminazione dei beni obsoleti		X	
6	Informatica / digitalizzazione	IT Asset Management (ITAM) e sistemi di IT Service Management	X		
7		Le procedure di base per l'utilizzo di piattaforme informatiche (Microsoft, Google Suite, Teams, VOIP, VPN)	X	X	
8		Creazione di form on line	X		
9		Database e SQL (linguaggio per l'interrogazione di database relazionali) – base e avanzato	X		
10	Didattica / Servizi agli Studenti / Comunicazione	Innovare la didattica (anche) con il digitale: obiettivi, strumenti, esperienze	X	X	
11		Strumenti operativi per la gestione delle carriere studenti: Immaweb, Offweb e Almalaurea	X		
12		Programmazione didattica e sistema qualità / assicurazione della qualità secondo l'approccio AVA: attori coinvolti e documenti "chiave"		X	
13	Prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy	"Il Regolamento di Ateneo per la protezione dei dati personali"	X	X	
14	Risorse Umane e Benessere organizzativo	Competenze, comportamenti e capacità per le relazioni con l'utenza	X		
15		La motivazione nella gestione delle risorse umane e la qualità dei servizi tecnico-amministrativi		X	
16		La valutazione come supporto al processo di miglioramento continuo delle organizzazioni e delle persone	X	X	



17	Ricerca e Internazionalizzazione	La gestione delle sovvenzioni a costi forfettari nell'ambito dei progetti di ricerca UE: costi unitari, forfait e forfettario	X	X
18		Strumenti per la gestione dei <i>Research Data</i> e la redazione del Data Management plan nell'ambito dei progetti di ricerca, con particolare riferimento ad Horizon Europe	X	X
19	Terza missione	Dal laboratorio al mercato: il brevetto come strumento di innovazione	X	X
20		Definiamo la Terza Missione	X	X
21	Biblioteconomia	Corso per "bibliotecari-formatori" per la gestione di un progetto di e-learning	X	X
22		Le biblioteche universitarie e gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2015-2030	X	X
23		Gestire e archiviare i dati della ricerca	X	X
24		Strumenti e strategie per l'attuazione dell'Open science	X	X
25		Restauro e conservazione dei beni librari - corso avanzato	X	X
26	Tecnica di laboratorio	Rischio biologico	X	
27	Linguistica	Inglese (livello base, intermedio, avanzato)	X	X
28	Interesse trasversale e diffuso	Corso per NEOASSUNTI: Lavorare in UniPa	X	
29		Le funzionalità IRISWEB per il personale TAB e profili tecnici e autorizzativi dei responsabili di struttura	X	X
30		Titulus: aggiornamenti e approfondimenti	X	X
31		Lavoro agile: modalità organizzative, gestione e monitoraggio	X	X
32		Amministrazione green: promuovere il rispetto della sostenibilità ambientale	X	X