

Piano Formativo 2024 - 2025  
**Comune di Pasion di Prato**  
Dicembre 2023



## Sommario

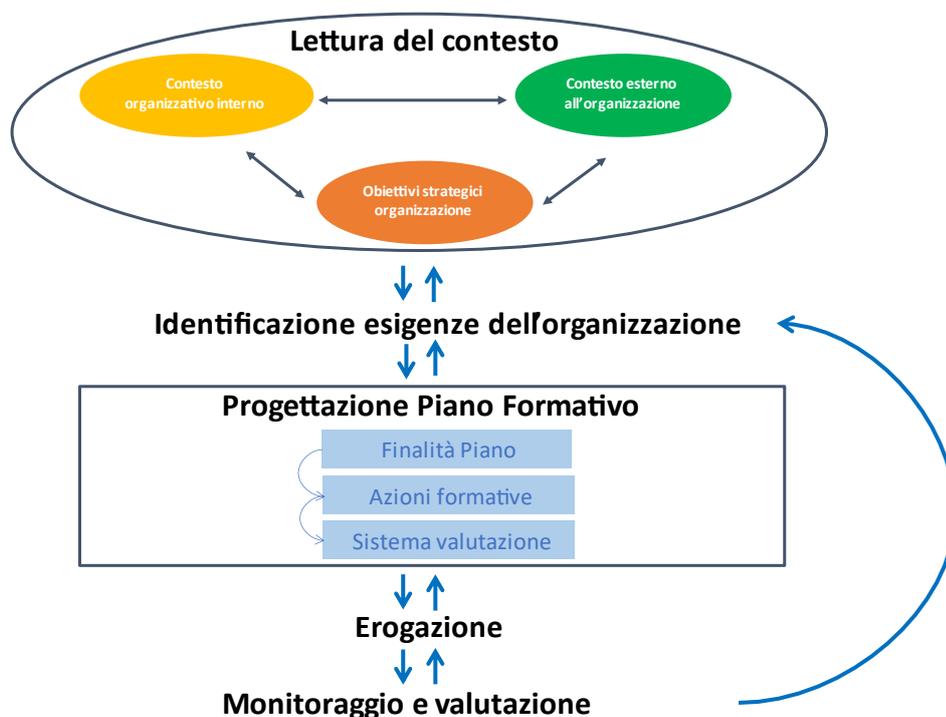
---

Sommario .....	2
Introduzione.....	3
1. La lettura del contesto .....	6
1.1 Il contesto esterno .....	6
1.2 Gli obiettivi strategici dell'organizzazione .....	7
1.3 Il contesto organizzativo interno - La struttura .....	7
1.4 Il contesto organizzativo interno - Le persone .....	9
1.5 Il contesto organizzativo interno – Le competenze e la formazione.....	9
1.6 Il contesto organizzativo interno - Gli strumenti .....	10
2. L'identificazione delle esigenze .....	11
3. La progettazione del Piano Formativo .....	12
3.1 Finalità del Piano Formativo .....	12
3.2 Azioni formative .....	13
3.3 Sistema di valutazione .....	22
4. Erogazione del Piano Formativo .....	24
4.1 Modalità di erogazione .....	24
4.2 Personale coinvolto.....	24
4.3 Tempistiche di erogazione .....	24
5. Condizioni di sviluppo e aggiornamento del Piano Formativo .....	26
5.1 Responsabile di progetto (project manager) .....	26
5.2 Referente amministrazione committente .....	26
5.3 Revisione e aggiornamento .....	26
5.4 Modalità di finanziamento.....	26
5.5 Validità e approvazione formale.....	26

## Introduzione

Il Piano Formativo descrive, attraverso la declinazione in competenze necessarie e azioni formative, il modo in cui un'organizzazione può rafforzare la sua capacità di rispondere alle esigenze emerse dal contesto e raggiungere gli obiettivi che si è data attraverso la formazione. Le azioni formative consentono di trasformare gli obiettivi organizzativi in obiettivi formativi di sviluppo delle competenze. Le competenze sono un insieme di abilità, attitudini, conoscenze, motivazioni e atteggiamenti che, se agiti, si traducono in comportamenti osservabili. Le azioni formative servono ad agire su queste dimensioni per modificare i comportamenti

Il Piano Formativo è il risultato del ciclo della formazione, un processo circolare finalizzato ad attivare azioni di miglioramento continuo in cui i risultati che modificano il contesto iniziale sono gli input principali per le azioni di revisione/aggiornamento/miglioramento del piano. Il ciclo della formazione si sviluppa in queste quattro fasi : **analisi** del contesto (lettura del contesto e identificazione delle esigenze formative), **progettazione** delle azioni formative, **erogazione** della formazione e **valutazione** della formazione e dell'intero piano. Il confronto con i risultati ottenuti e rilevati nella fase di valutazione sono la base per alimentare il confronto con il contesto e le esigenze emerse durante la fase di analisi.



La **lettura del contesto** è il primo passo della fase di analisi del piano formativo. Essa prevede di indagare tre elementi centrali che caratterizzano ogni organizzazione:

1. *il contesto esterno all'organizzazione*, che rappresenta la situazione territoriale, sociale ed economico in cui l'organizzazione opera e che, grazie ai loro tratti distintivi, ha una rilevante influenza sull'organizzazione interna. L'analisi del contesto esterno dell'organizzazione viene solitamente realizzata con i dati disponibili sulle banche dati ufficiali relativi al trend sulla popolazione, al tipo di territorio, all'economia, alla vivacità del contesto associativo e altri elementi che possono avere un

impatto significativo sull'organizzazione, sulla sua strategia, sulla sua capacità di generare valore e sulle persone che vi lavorano;

2. *gli obiettivi strategici dell'organizzazione*, che derivano dalla vision organizzativa e rappresentano gli obiettivi di medio/lungo periodo dell'organizzazione. Tipicamente questi aspetti possono essere indagati tramite interviste strutturate ai vertici politici e tecnici dell'Amministrazione, oltre che dalla lettura di documenti strategici (es. programma di mandato; PIAO;...);
3. *il contesto interno dell'organizzazione*, in cui si cerca di comprendere come l'organizzazione si è strutturata, i punti di forza e debolezza e le particolarità che la caratterizzano andando ad approfondire – per quanto possibile e compatibilmente con i vincoli di tempo e costi - i seguenti aspetti:
  - a. la struttura organizzativa, che rappresenta come le diverse risorse umane, materiali, immateriali e finanziarie sono combinate all'interno di unità che compongono la struttura dell'organizzazione, unità che si devono coordinare e integrare tra loro per raggiungere gli obiettivi assegnati. Gli obiettivi sono realizzati grazie ai processi che l'organizzazione ha creato, ovvero alle sequenze logico/temporali di attività che "attraversano" le diverse unità organizzative per produrre risultati;
  - b. le persone, che include tutte le dimensioni tipicamente associate alla gestione delle risorse umane: ciclo di vita professionale all'interno dei confini organizzativi che determinano il flusso di ingressi e uscite, competenze e loro rispondenza al ruolo organizzativo assegnato, motivazione, engagement, cultura e clima organizzativo che le persone contribuiscono a creare e da cui sono influenzate;
  - c. gli strumenti, che rappresentano tutte le dotazioni tecnologiche, gli spazi, la logistica necessari alla struttura organizzativa per poter operare.

Nella lettura del contesto è fondamentale non solo comprendere gli elementi rilevanti di ciascun aspetto, ma anche le reciproche interrelazioni e influenze che esistono tra contesto esterno, strategia, struttura organizzativa, persone e strumenti dell'organizzazione

La fase di analisi è completata dall'**identificazione delle esigenze dell'organizzazione** in cui le informazioni raccolte vengono integrate al fine di capire il "cosa serve" all'organizzazione in termini di competenze del personale per raggiungere i suoi obiettivi strategici, tenendo in considerazione sia le esigenze espresse che inesprese della committenza.

La fase successiva all'analisi è quella della **progettazione del Piano Formativo**, che ha come risultato lo sviluppo di un insieme integrato di azioni formative finalizzato a rispondere alle esigenze connesse alle competenze del personale dell'organizzazione. La progettazione tipicamente comporta:

1. la definizione delle finalità del Piano Formativo, definendo il risultato finale che la formazione potrà aiutare a realizzare all'organizzazione, ovvero la trasformazione significativa e consolidata delle pratiche, delle abitudini e dei modi di lavorare nell'ente dell'organizzazione e nelle persone che vi lavorano;
2. la costruzione delle azioni formative che serviranno a realizzare le finalità del piano, andando a identificare per ciascuna azione formativa i destinatari, la finalità formativa, gli obiettivi formativi e la durata.;
3. la predisposizione del sistema di valutazione, per valutare la capacità delle azioni formative progettate di generare apprendimento nei partecipanti, di stimolare il trasferimento di tali

apprendimenti nel loro contesto lavorativo e di generare impatti coerenti con gli obiettivi nell'organizzazione.

La concretizzazione del Piano formativo avviene attraverso **l'erogazione**, in cui le azioni previste sono effettivamente organizzate e realizzate.

L'ultima fase è rappresentata dalla **valutazione** finalizzata a verificare la rispondenza delle azioni messe in campo con le esigenze e quindi la coerenza fra gli obiettivi con quando previsto in fase di progettazione. Nel ciclo dalla formazione la valutazione, indicata come ultima fase, diventa la prima nel momento in cui il ciclo ricomincia e prende avvio proprio dall'analisi dei risultati precedentemente ottenuti.

Seguendo l'impostazione metodologica appena descritta il presente Piano Formativo è stato strutturato nei seguenti capitoli:

1. lettura del contesto, in cui vengono analizzati il contesto esterno, gli obiettivi strategici dell'organizzazione e il contesto interno (struttura organizzativa, persone, competenze e formazione);
2. l'identificazione delle esigenze dell'organizzazione;
3. la progettazione del Piano Formativo, in cui sono identificate le finalità del Piano, le azioni formative e il relativo sistema di valutazione;
4. l'erogazione del Piano Formativo in cui sono analizzate le modalità di erogazione, il personale coinvolto e le tempistiche di erogazione;
5. le condizioni per lo sviluppo e aggiornamento del Piano Formativo.

# 1. La lettura del contesto

---

## 1.1 Il contesto esterno

Il Comune di Pasiandiprato a gennaio 2023 presenta una popolazione residente di poco superiore ai 9.200 abitanti<sup>1</sup>. L'andamento demografico ha visto una crescita della popolazione tra i primi anni duemila e il 2012 per poi raggiungere una sostanziale stabilità. È interessante notare come la fisiologica riduzione della popolazione a causa dell'invecchiamento della popolazione (-42 unità nel 2023) è stato solo in parte compensato dal saldo positivo dai trasferimenti in ingresso e in uscita verso altri Comuni (+16 unità). Le statistiche previsionali ISTAT<sup>2</sup> evidenziano come il tasso di mortalità previsto nel prossimo ventennio porterà a una graduale riduzione della popolazione che, nello scenario mediano, è prevista nell'ordine del 2% portando la popolazione complessiva a circa 9.000 abitanti nel 2041.

Il Comune ha una vocazione prevalentemente residenziale, senza la presenza di grandi complessi industriali e commerciali. I documenti di pianificazione strategica dell'ente (DUP 2024 – 2026<sup>3</sup> e PIAO 2023-2025<sup>4</sup>) evidenziano come:

- sono attualmente attive 140 imprese, di cui una trentina di tipo artigianale. Le attività produttive sono presenti in maniera non uniforme all'interno del territorio comunale con una forte dipendenza dalle principali direttrici di traffico che sono considerate come scarsamente adeguate a sostenere il traffico generato;
- il livello di occupazione del suolo pubblico sia significativo e comporti notevoli costi infrastrutturali, pur con un numero limitato di attività commerciali di grandi dimensioni, di allevamenti a carattere industriale o di grandi strutture di trasformazione;
- la situazione di crisi post-pandemica abbia comportato un riduzione della capacità di resilienza finanziaria delle famiglie presenti nel territorio comunale, con un incremento delle problematiche legate agli aspetti sociali e di supporto anche psicologico a livello territoriale.

La rete di trasporti, la vicinanza con l'area urbana udinese e la presenza di realtà importanti sul territorio hanno favorito la diffusione di una serie di servizi pubblici tipici di un ente di medio-grandi dimensioni (es. rete di autobus, presenza di scuole di diverso ordine e grado e una diffusa rete di servizi educativi).

---

<sup>1</sup> I dati utilizzati, dove non diversamente indicato, sono quelli reperibili nelle banche dati ISTAT (<https://demo.istat.it/app/?i=POS&l=it>). I dati sono stati analizzati il 06/12/2023.

<sup>2</sup> Statistiche Sperimentali: Previsioni comunali della popolazione – Previsioni della popolazione residente per sesso, età e comune – Base 1/1/2022 (<https://www.istat.it/it/archivio/273725>).

<sup>3</sup> Delibera di approvazione del DUP 2024 -2026 (<https://www.comune.pasiandiprato.ud.it/c030072/zf/index.php/trasparenza/index/index/categoria/556>)

<sup>4</sup> PIAO del Comune di Pasiandiprato 2023 – 2025 ([https://piao.dfp.gov.it/data/documents/65797/PIAO\\_2023\\_2025.PDF](https://piao.dfp.gov.it/data/documents/65797/PIAO_2023_2025.PDF)).

## 1.2 Gli obiettivi strategici dell'organizzazione

A giugno 2024 è previsto il rinnovo dell'amministrazione comunale. Nella parte conclusiva del suo mandato amministrativo, il Sindaco attualmente in carica ha identificato le seguenti possibili aree di miglioramento per il Comune:

1. comprendere le criticità organizzative oggi presenti nell'ente che disperdono l'efficacia e l'efficienza nel raggiungimento dei risultati a livello di struttura organizzativa e di coerenza tra compiti assegnati alle diverse aree e risorse umane disponibili;
2. valutare l'introduzione di un ufficio specialistico su gare e contratti per alleggerire l'operatività delle diverse aree e consentire una razionalizzazione delle attività;
3. rivedere i processi dell'organizzazione cercando di semplificarli, renderli fluidi e ottimizzati per facilitare la comunicazione interna tra le diverse aree e la reciproca collaborazione;
4. diffondere la cultura dell'orientamento al risultato e della proattività tra le posizioni organizzative e i dipendenti, dando nuovamente senso al lavoro pubblico quale elemento motivazionale e di soddisfazione dei dipendenti storici e di quelli neoassunti;
5. favorire l'introduzione dello smart working per migliorare la conciliazione tra la vita privata e lavorativa dei dipendenti, la soddisfazione lavorativa e la produttività.

Nel momento in cui la nuova amministrazione si insedierà nella seconda metà del 2024 sarà importante effettuare un momento di allineamento per far emergere gli obiettivi strategici di mandato e le eventuali esigenze formative a essi connesse.

## 1.3 Il contesto organizzativo interno - La struttura

Il Comune di Pesian di Prato è organizzato nelle seguenti aree:

- l'area vigilanza, servizio in convenzione con i Comuni di Martignacco e Pagnacco. Nell'area sono presenti dodici risorse umane che, in aggiunta ai tradizionali compiti della polizia locale, svolgono anche attività amministrative (es. gestione di appalti e forniture) che rendono a tratti difficile il presidio dell'attività esterna di una convenzione con un bacino di 21.000 abitanti. Il Comune di Pesian di Prato contribuisce al servizio convenzionato con un ufficiale, tre agenti e un istruttore amministrativo. Il profilo amministrativo in servizio presso l'area è oggi in condivisione con il servizio attività produttive;
- l'area demografica e cultura, che al suo interno comprende anche il servizio protocollo e quello cultura che ha anche un ruolo di capofila per i Comuni di Martignacco e Campoformido. L'area include al suo interno distinti team di lavoro dedicati ai servizi demografici (formato da quattro risorse), alla cultura (formato da due risorse) e alla gestione della biblioteca comunale;
- l'area affari generali e servizi educativi, che si occupa di segreteria, di servizi scolastici (trasporto, pre e post accoglienza) e di servizi di notifica. Nell'area sono attualmente incardinate tre risorse operative, di cui una completamente dedicata alla segretaria del Sindaco e una impiegata nelle

attività di messo. Le altre attività dell'area sono presidiate dalla PO e dall'altra risorsa operativa, con le conseguenti difficoltà e problematiche di continuità operativa del servizio;

- l'area economico/finanziaria, tributi e servizi sociali, vede una dotazione di 8 risorse umane impiegate su un'ampia varietà di servizi. In particolare, una delle risorse ha un profilo di collaboratore professionale nel servizio mensa scolastica, mentre un'altra è in condivisione con l'area edilizia privata;
- l'area urbanistica, edilizia privata, patrimonio e attività produttive, che vede incardinate al suo interno cinque risorse (1D, 2C con profilo tecnico, 2C con profilo amministrativo e 1B con profilo amministrativo). È interessante notare come l'area, nonostante la ridotta dimensione, presenti al suo interno delle risorse considerate in condivisione con l'area di polizia locale e quella economico/finanziaria;
- l'area lavori pubblici, infrastrutture informatiche e manutenzioni. L'area presenta al suo interno numerosi servizi alcuni dei quali sono da considerarsi tipicamente di linea per il Comune (lavori pubblici, manutenzioni e protezione civile) e altri di staff (transizione al digitale). Coerentemente con tale impostazione l'area presenta al suo interno profili diversi (operai e autisti, impiegati tecnici e amministrativi e un esperto informatico) per un totale di 12 risorse.

Il Comune ha attivato una convenzione per il Segretario Generale con il Comune di Pavia di Udine.

Il coordinamento generale dell'organizzazione è garantito da un comitato di direzione – denominato “conferenza delle PO” - formato dal Segretario Comunale e dalle 6 posizioni organizzative che tende a riunirsi su base settimanale, pur se con qualche difficoltà dovuta a urgenze e situazioni contingenti.

Al momento, il Comune di Pasion di Prato occupa circa una quarantina di dipendenti. La struttura organizzativa, che poteva essere considerata numericamente adeguata nei decenni passati, è entrata in difficoltà negli ultimi anni a seguito della concomitanza dei seguenti fattori:

1. il turnover fisiologico di alcune delle “storiche” posizioni organizzative del Comune, elemento che ha comportato un importante momento di discontinuità all'interno dell'ente in termini di stili di leadership e delega, di orientamento al risultato, di engagement del personale e di micro-organizzazione delle aree;
2. l'assenza di passaggio di consegne tra i dipendenti in uscita e i loro sostituti con la conseguente necessità da parte del vertice organizzativo di effettuare scelte volte a garantire la continuità dei servizi. Questa stratificazione di scelte ha comportato nel tempo la frammentazione dei processi, la riduzione del livello di integrazione complessivo dell'organizzazione e la capacità della stessa di adottare una visione trasversale del lavoro orientata alla generazione di valore pubblico;
3. la frammentazione di alcune risorse umane che operano a cavallo di diverse aree dell'ente, come tentativo di risolvere la cronica carenza di personale e cercare di migliorarne la capacità operativa e la continuità dei servizi percepiti come maggiormente in una situazione di difficoltà;
4. le difficoltà di realizzare una piena e compiuta transizione al digitale, grazie all'ottimizzazione dei flussi di lavoro interni, soprattutto a causa delle problematiche di interoperabilità tra sistemi, piattaforme e portali anche esterni (es. SUAP e SUE) che si sono stratificati nel corso del tempo. Inoltre, alcune aree hanno visto un importantissimo cambio delle modalità di lavoro a seguito dell'introduzione della digitalizzazione (es. servizi demografici) non sempre adeguatamente accompagnato da una adeguata formazione sulle competenze digitali di basi e sulle potenzialità offerte da transizione al digitale, dematerializzazione e digitalizzazione dei servizi;

5. l'introduzione di nuovi adempimenti (es. PNRR) ha comportato una crescente difficoltà di riuscire a rispondere alle richieste provenienti dai cittadini, dalle imprese e dagli amministratori, anche in considerazione dell'assenza di meccanismi di coordinamento consolidati che consentano di definire priorità condivise a livello di ente e d'area capaci di contemperare priorità strategiche, esigenze momentanee e il rispetto delle tempistiche normative.

La combinazione di tutti questi fattori sta portando a situazioni di incoerenza organizzativa, di scarsa chiarezza, di ridotta efficienza e di assegnazione di personale a funzioni non coerenti con le attitudini e le aspirazioni personali i cui impatti negativi stanno iniziando a manifestarsi anche a livello di clima organizzativo.

#### 1.4 Il contesto organizzativo interno - Le persone

Il Comune di Piasan di Prato ha risentito del blocco del turnover degli anni passati che ha impedito la graduale copertura delle posizioni vacanti. Pertanto, l'età anagrafica dei dipendenti è tipicamente medio-alta con qualche inserimento della nuova generazione dei dipendenti pubblici. Anche il team direzionale è oggi formato da persone in diverse fasi della loro vita professionale. Le PO dei servizi finanziari e della segreteria sono di inserimento relativamente recente nell'organizzazione. Nel corso dell'estate 2024 è previsto il pensionamento della storica PO dell'area lavori pubblici che è stata tuttavia affiancata per tempo da una collega per consentire un adeguato passaggio di consegne.

È interessante notare come l'inserimento di nuovi dipendenti e PO non ha consentito una massa critica tale da introdurre elementi di innovazione all'interno della cultura organizzativa presente all'interno del Comune. La cultura organizzativa presente nell'ente è caratterizzata da una logica di funzionamento funzionale invece che per processi organizzativi, spesse volte di carattere adempimentale più che con un forte orientamento al risultato, al lavoro in team e alla collaborazione interna tra diverse aree.

#### 1.5 Il contesto organizzativo interno – Le competenze e la formazione

Nel corso degli anni la formazione si è sempre concentrata su tematiche obbligatorie (es. salute e sicurezza sui luoghi di lavoro; trattamento dei dati personali) e allo sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche del personale.

Il Comune ha attivato tra il 2019 e inizio 2023 un serie di incontri formativi con Fondazione ComPA con l'obiettivo di diffondere tra i dipendenti i principi, le logiche e alcuni strumenti del Lean Management per costituire un team per innescare processi di miglioramento continuo e gestione snella dei processi. Tuttavia, la sperimentazione ha riguardato solo i dipendenti comunali coinvolti nei processi di manutenzione del patrimonio pubblico ed è stata interrotta per difficoltà nel dare continuità alle attività formative. In altri termini, non è stato possibile effettuare un diffuso coinvolgimento dei dipendenti.

In sede di raccolta delle esigenze è stata, inoltre, segnalata dal Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) dell'ente della necessità di migliorare il livello di alfabetizzazione informatica da parte del personale dipendente dell'ente per riuscire a dare concreta attuazione alle attività di digitalizzazione e di transizione al digitale del Comune.

### 1.6 Il contesto organizzativo interno - Gli strumenti

Non sono state rilevate particolari problematiche in termini di aree/servizi distaccati in sedi geograficamente distanti l'una dall'altra. Sono state, invece, segnalate difficoltà legate all'interoperabilità tra sistemi informativi e nella transizione al digitale dell'ente.

## 2. L'identificazione delle esigenze

---

La prima esigenza è di **accompagnare la trasformazione organizzativa dell'ente**, agendo sulle diverse dimensioni che in questo momento limitano la capacità del Comune di realizzare le strategie in maniera efficace ed efficiente. L'obiettivo è di rafforzare il gruppo di coordinamento apicale e la sua azione nel raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione attraverso l'aumento della consapevolezza di ruolo delle posizioni apicali, il rafforzamento delle capacità di organizzare le attività e gestire le persone.

La seconda esigenza organizzativa è quella di **migliorare l'allineamento tra strategia, organizzazione e operatività** all'interno dell'ente, diffondendo la logica e la cultura della pianificazione e della programmazione integrata tra il team di direzione e gli amministratori. L'esigenza è particolarmente significativa viste le elezioni del 2024 che comporteranno la necessità di tradurre gli obiettivi di mandato della nuova amministrazione (la visione politica) in obiettivi strategici che poi dovranno essere pianificati e programmati dal team di direzione, sviluppando un clima di fiducia reciproco tra vertice politico e amministrativo. L'impostazione di una pianificazione integrata e condivisa, nel reciproco rispetto dei ruoli e delle responsabilità, è un fattore abilitante per superare l'approccio di lavoro oggi diffuso nel Comune incentrato sulla gestione delle urgenze.

La terza esigenza organizzativa riguarda la **riorganizzare dei servizi dell'ente**, per superare alcune criticità organizzative oggi presenti a livello di struttura organizzativa, di frammentarietà di alcune risorse umane che operano a cavallo di area e di fluidità dei processi interni di lavoro. Inoltre, la possibilità di legare gli aspetti organizzativi con quelli strategici è un elemento fondamentale per effettuare scelte coerenti in materia di personale, competenze e design organizzativo funzionali a realizzare gli obiettivi strategici.

La quarta esigenza organizzativa va nella direzione di **sviluppare una nuova cultura organizzativa orientata al risultato e valore pubblico** funzionale allo sviluppo di processi di lavoro più snelli e fluidi in linea con le richieste della società e dell'amministrazione. Il cambiamento della cultura organizzativa comporta sviluppare nelle PO e nei loro collaboratori un approccio lavorativo condiviso basato sui processi, sulla digitalizzazione e sull'integrazione organizzativa. La diffusione di tale approccio ha anche l'obiettivo di migliorare la motivazione e il clima organizzativo dei dipendenti per aiutarli a comprendere le leve interne che li possano spingere a essere più produttivi, soddisfatti sul lavoro e capaci di realizzare i risultati attesi.

Durante la raccolta delle esigenze è emersa anche la necessità di migliorare il **livello di competenze digitali di base dei dipendenti comunali**. Tale esigenza può essere soddisfatta tramite il ricorso alle attività di formazione centralizzata per lo sviluppo delle competenze tecnico / professionali e non sarà pertanto inclusa all'interno del presente Piano Formativo.

### 3. La progettazione del Piano Formativo

---

#### 3.1 Finalità del Piano Formativo

Le finalità del Piano Formativo consentono di definire il risultato finale in termini di impatti che la formazione potrà aiutare a realizzare, ovvero la trasformazione significativa e consolidata delle pratiche, delle abitudini e dei modi di lavorare dell'organizzazione e nelle persone che vi lavorano.

Le Finalità del Piano Formativo sono pertanto le seguenti:

Esigenza	Finalità del Piano Formativo
(1) Accompagnare la trasformazione organizzativa dell'ente	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sviluppo del team di direzione creando engagement e un approccio strategico, collaborativo e integrato</li><li>▪ Aumentare la consapevolezza di ruolo delle PO</li><li>▪ Sviluppare spirito di squadra e di condivisione degli obiettivi tra PO (aumentare il senso "il team")</li><li>▪ Aumentare la capacità di programmazione e di delega all'interno delle aree</li><li>▪ Aumentare la motivazione, la soluzione condivisa di problemi, l'assunzione di responsabilità</li></ul>
(2) Migliorare l'allineamento tra strategia, organizzazione e operatività	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Favorire l'allineamento tra visione politica, strategia, organizzazione e operatività</li><li>▪ Favorire la diffusione di una cultura amministrativa e tecnica basata sulla pianificazione e programmazione integrata delle attività</li></ul>
(3) Riorganizzazione dei servizi dell'ente	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Favorire la definizione e l'implementazione di un nuovo modello organizzativo</li><li>▪ Favorire la micro-organizzazione di alcuni servizi supportando le PO e i collaboratori nell'acquisizione del ruolo di facilitatori del cambiamento</li></ul>
(4) Sviluppare una nuova cultura organizzativa orientata al risultato e al valore pubblico	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sviluppare nelle PO e nei loro collaboratori un approccio lavorativo condiviso basato sui processi, sulla digitalizzazione e sull'integrazione organizzativa</li><li>▪ Migliorare la motivazione e il clima organizzativo di tutti i dipendenti dell'ente per aiutarli a comprendere le leve interne che li possano spingere a essere più produttivi, soddisfatti sul lavoro e capaci di realizzare i risultati attesi</li></ul>

Per rendere sostenibile per l'organizzazione Nelle successive annualità sarà, invece, possibile sviluppare le altre esigenze individuate, insieme a eventuali nuove esigenze e priorità segnalate dall'Amministrazione. Queste ultime saranno tradotte in finalità del Piano Formativo con successivi aggiornamenti.

### 3.2 Azioni formative

Le azioni formative individuate per raggiungere le finalità del Piano sono:

Esigenza	Area di competenza da sviluppare	Azione formativa
(1) Accompagnare la trasformazione organizzativa dell'ente	○ Manageriali e organizzative	[1] Team coaching strategico
(2) Migliorare l'allineamento tra strategia, organizzazione e operatività	○ Sviluppo strategico ○ Manageriali e organizzative	[2] Laboratorio implementazione pianificazione e programmazione integrata
(3) Riorganizzazione dei servizi dell'ente	○ Manageriali e organizzative	[3] Accompagnamento riorganizzazione – Analisi preliminare della struttura organizzativa, del clima e delle esigenze [4] Accompagnamento riorganizzazione – Laboratorio revisione struttura organizzativa
(4) Sviluppare una nuova cultura organizzativa orientata al risultato e al valore pubblico	○ Gestione processuale ○ Senso e valore pubblico	[5] Formazione su principi di gestione per processi [6] Laboratorio di mappatura e reingegnerizzazione dei processi

Le Azioni formative sono state progettate sulla base di questi principi per consentire un orientamento all'apprendimento contestualizzato alla realtà professionale dei partecipanti:

- *Confronto e partecipazione attiva*, in quanto gli interventi saranno sviluppati con modalità diverse in base agli obiettivi, ma l'approccio adottato avrà sempre come base il confronto e la partecipazione attiva;
- *Approccio laboratoriale*, nel senso che i concetti teorici saranno unicamente la base per sviluppare attività di tipo laboratoriale e accompagnamento ad azioni concrete che i partecipanti possono riscontrare nella propria attività quotidiana;
- *Sostenibilità nel corso del tempo*, in quanto il Piano si configura come un "percorso" che prevede uno sviluppo temporale medio lungo di durata annuale o biennale. Inoltre, i moduli avranno una struttura autoportante e, pertanto, potranno essere sviluppati con una cadenza che sarà valutata e definita assieme all'amministrazione e ai partecipanti;
- *Coinvolgimento del personale*, indicando la volontà di coinvolgere il personale dell'ente, anche in prospettiva, negli interventi formativi del Piano per costruire un patrimonio di concetti e approcci condivisi da tutti i membri dell'organizzazione. Questo coinvolgimento e la condivisione di questo "glossario" comune è la base per costruire un nuovo "pensiero organizzativo" e per facilitare l'implementazione e la comprensione delle singole azioni che saranno promosse e attivate.

La scelta di tali principi è orientata a consentire una partecipazione utile, sostenibile e vissuta come opportunità di crescita da parte di tutti i dipendenti, oltre che a supportare nel tempo i processi di cambiamento organizzativo che stanno caratterizzando l'ente.

La proposta **non prevede**:

- a) percorsi di formazione "tecnico specialistica" perché gestiti internamente dall'ente oppure, in base alle specifiche esigenze, i singoli dipendenti saranno invitati a partecipare ai percorsi proposti e promossi da ComPA sulla base delle singole necessità;
- b) percorso di formazione per il miglioramento del livello di alfabetizzazione informatica per i dipendenti dell'ente. L'ente può indirizzare i propri dipendenti, sulla base delle esigenze riscontrate, alle attività formative centralizzate (es. ComPA Digital School - CDS).

Nelle prossime pagine, le azioni formative saranno descritte in singole schede, in termini di destinatari, finalità formative dell'azione, obiettivi formativi (competenze da sviluppare) e durata. I contenuti saranno definiti in sede di micro-progettazione assieme all'esperto individuato.

## 1. Team coaching strategico | 2024 - 2025

### Destinatari

Segretario Generale e PO di tutti i servizi dell'ente

### Finalità formativa

Far riflettere i membri del team di Direzione sulla mission, sui valori e sulla visione che il gruppo di lavoro deve avere in quanto motore dell'organizzazione

Consolidare il team di Direzione e le figure apicali che ne fanno parte, così che la sua operatività risulti allineata e integrata rispetto alla gestione dei servizi, delle persone e del territorio.

### Obiettivi formativi (competenze sviluppate)

Al termine del percorso i partecipanti saranno in grado di:

- Conoscere e sviluppare gli elementi che caratterizzano un Team solido e strutturato riconoscendo l'importanza di essere squadra
- Condividere principi e modalità di coordinamento nel gruppo dei responsabili per governare gli obiettivi di miglioramento affidati dalla Direzione e/o dal vertice politico
- Saper condividere criticità e buone prassi attraverso un confronto aperto sul funzionamento del team e sul coordinamento necessario a supportare il cambiamento organizzativo
- Gestire riunioni e allineamenti interni al team di Direzione e nei diversi servizi con una struttura condivisa e snella
- Sviluppare e contestualizzare azioni e comportamenti legati al proprio ruolo di leader
- Sviluppare un metodo e degli strumenti condivisi per una corretta gestione della comunicazione interna, orizzontale e verticale anche attraverso la gestione del feedback
- Utilizzare un metodo per definire l'importanza, la priorità e l'urgenza, la matrice di Eisenhower
- Condividere un metodo efficace di risoluzione dei problemi in chiave strategica selezionando gli output del processo di problem solving sui quali attivare progetti di miglioramento

### Durata

Il percorso sarà articolato nei seguenti moduli formativi:

MODULI	DURATA / H (2024)	DURATA / H (2025)
Costruzione del team e identificazione progetto di sviluppo del team	12	
Gli strumenti del Team di Direzione: la leadership e comunicazione	12	
Gli strumenti del Team di Direzione: riunioni e allineamenti	8	
Gli strumenti del Team di Direzione: la gestione del cambiamento		8
Gli strumenti del Team di Direzione: time management e lavoro agile		4
Gli strumenti del Team di Direzione: Problem Solving		12
Monitoraggio e follow up		16
	<b>32</b>	<b>40</b>

**Note all'azione formativa**

- L'azione formativa sarà propedeutica e di cornice alle successive che verranno sviluppate come strumenti utili all'implementazione, consolidamento e sviluppo del team
- Il monitoraggio e il Follow Up del percorso dovranno essere erogati per consentire un adeguato monitoraggio e relativo impatto sull'operatività professionale dei partecipanti a distanza di tempo dalla chiusura degli stessi

## 2. Laboratorio implementazione della pianificazione e programmazione integrata | 2024 - 2025

### Destinatari

Segretario Generale e PO di tutti i servizi dell'ente  
Amministratori neoeletti dell'ente

### Finalità formativa

Far riflettere i membri del team di Direzione e i neoamministratori sull'importanza della pianificazione e programmazione integrata per l'implementazione di strategie

### Obiettivi formativi (competenze sviluppate)

Al termine del percorso i partecipanti saranno in grado di:

- Sviluppare una metodologia lavorativa integrata e impostata sulla condivisione tra amministratori e Team di Direzione
- Sviluppare la catena logica tra obiettivi di mandato, strategie di implementazione, obiettivi gestionali e operativi
- Sviluppare obiettivi di valore pubblico, strategici, gestionali e operativi misurabili e integrati
- Sviluppare una pianificazione e programmazione integrata coerente con gli obiettivi di generazione di valore pubblico dell'ente, dalla strategia all'operatività

### Durata

Il percorso sarà articolato nei seguenti moduli formativi:

MODULI	DURATA / H (2024)	DURATA / H (2025)
Principi e logiche di pianificazione e programmazione integrata	4	
Laboratorio di definizione di obiettivi di mandato, strategie e obiettivi gestionali e operativi	12	
Follow up di definizione delle strategie e obiettivi		8
	<b>16</b>	<b>8</b>

### Note all'azione formativa

- L'azione formativa ha l'obiettivo di costruire un setting laboratoriale in cui far condividere e sperimentare la metodologia per il corretto sviluppo della pianificazione e programmazione integrata. Nel laboratorio formativo saranno declinati solo alcuni degli obiettivi di mandato
- L'azione formativa prevede un follow up da attivare dopo che gli amministratori e le PO avranno autonomamente organizzato dei gruppi di lavoro interni per applicare la metodologia condivisa agli altri obiettivi di mandato. Lo scopo del follow up sarà quello di sviluppare confronto e feedback sui risultati dei gruppi di lavoro.

### 3. Accompagnamento alla riorganizzazione dei servizi dell'ente

#### Analisi preliminare della struttura organizzativa, del clima e delle esigenze | 2024 - 2025

#### Destinatari

Segretario Generale e PO di tutti i servizi dell'ente  
Funzionari e collaboratori di tutti i servizi dell'ente

#### Obiettivi formativi (competenze sviluppate)

Al termine del percorso i partecipanti saranno in grado di:

- Identificare i punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa attuale dell'ente
- Analizzare le criticità di lavoro interni alla propria area e capendo le motivazioni di tali criticità

#### Durata

Il percorso sarà articolato nei seguenti moduli formativi:

MODULI	DURATA / H (2024)	DURATA / H (2025)
Focus Group Team di Direzione e Segretario Generale	2	
Focus Group collaboratori e funzionari dell'ente – Gruppo 1	2	
Focus Group collaboratori e funzionari dell'ente – Gruppo 2	2	
Colloqui individuale Segretario Generale e PO (1 ora a testa)	6	
Focus Group Team di Direzione e Segretario Generale (follow up)		2
Focus Group collaboratori e funzionari dell'ente – Gruppo 1		2
Focus Group collaboratori e funzionari dell'ente – Gruppo 2		2
	<b>12</b>	<b>6</b>

#### Note all'azione formativa

- L'avvio dei focus group sarà preceduto dall'invio di un questionario anonimo per raccogliere informazioni sull'organizzazione e sulle persone che ne fanno parte e sarà inviato a tutti i dipendenti dell'ente
- Il Focus Group verrà utilizzato come strumento metodologico guidato per far emergere una fotografia dello stato attuale organizzativo, del clima e della eventuali criticità e bisogni e sarà declinato in due tipologie di gruppi: uno per il team di direzione (Segretario e PO) e uno per i dipendenti dell'ente suddivisi in gruppi.
- Segretario e PO avranno la possibilità di un confronto mirato ed individuale, gestito in presenza o online, per poter raccogliere informazioni dettagliate sull'organizzazione e i suoi dipendenti
- I risultati della fase di analisi saranno presi in esame per la programmazione puntuale dei successivi percorsi e la gestione e rilevazione degli impatti a distanza di almeno un anno dalla chiusura del Piano Formativo

## 4. Accompagnamento alla riorganizzazione dei servizi dell'ente

### Laboratorio di revisione della struttura organizzativa | 2024 - 2025

#### Destinatari

Segretario Generale e PO di tutti i servizi dell'ente

#### Finalità formativa

Sviluppare all'interno del Team di Direzione un nuovo modello organizzativo che possa rispondere in maniera efficace ed efficiente alle esigenze dell'ente, dando continuità ai servizi e secondo un approccio integrato di sistema organizzativo

#### Obiettivi formativi (competenze sviluppate)

Al termine del percorso i partecipanti saranno in grado di:

- Identificare e analizzare i punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa attuale dell'ente
- Vedere i servizi dell'organizzazione sia come "clienti interni" che "fornitori interni" dei processi che attraversano l'organizzazione per generare valore aggiunto
- Analizzare le criticità interne a una data area, capendo le motivazioni di tali criticità e sviluppando soluzioni per farvi fronte
- Analizzare criticamente i risultati emersi sviluppando piani integrati capaci di coniugare il funzionamento delle singole aree con quello dell'organizzazione nel suo complesso
- Definire una o più ipotesi di struttura organizzativa costruite a partire dai risultati attesi dai servizi e su principi di sostenibilità organizzativa
- Sviluppare e sperimentare il nuovo modello organizzativo, accompagnandone l'implementazione

#### Durata

Il percorso sarà articolato nei seguenti moduli formativi:

MODULI	DURATA / H (2024)	DURATA / H (2025)
Elementi di base di organizzazione: strategia, struttura organizzativa, persone e strumenti e i processi organizzativi	8	
Analisi delle criticità della struttura organizzativa attuale	4	
Accompagnamento alla creazione di un nuovo modello organizzativo	12	
Project coaching all'implementazione del modello organizzativo		12
	<b>24</b>	<b>12</b>

#### Note all'azione formativa

- L'analisi organizzativa e quella di strutturazione di un nuovo modello saranno gestite tramite confronto plenario del Team di Direzione con il supporto e la facilitazione di un esperto di organizzazione il cui compito non sarà quello di fornire soluzioni alle problematiche emerse, ma di guidare il Team di Direzione a identificare le soluzioni organizzative percorribili
- L'accompagnamento alla sperimentazione avrà una durata di circa sei mesi con incontri di monitoraggio di due ore calendarizzati una volta al mese e gestiti in presenza o online

## 5. Formazione su principi di gestione per processi | 2025

### Destinatari

Segretario Generale e PO di tutti i servizi dell'ente  
Funzionari e collaboratori di tutti i servizi dell'ente

### Finalità formativa

Condivisione all'interno di tutta l'organizzazione dei principi e delle logiche alla base del valore aggiunto, dell'orientamento al cliente, della gestione processuale e della logica cliente/fornitore interno

### Obiettivi formativi (competenze sviluppate)

Al termine del percorso i partecipanti saranno in grado di:

- Condividere i principi alla base della gestione processuale (es. valore aggiunto, orientamento al cliente, logica cliente/fornitore interno, misurazione e controllo di processo, ...)

### Durata

Il percorso sarà articolato nei seguenti moduli formativi:

MODULI	DURATA / H (2024)	DURATA / H (2025)
Formazione su principi di gestione dei processi – Gruppo 1		4
Formazione su principi di gestione dei processi – Gruppo 2		4
		8

### Note all'azione formativa

- L'azione formativa sarà erogata a tutto il personale dell'ente in modo da diffondere in maniera capillare e sistematica il nuovo approccio organizzativo
- L'incontro sarà erogato in presenza, dividendo i partecipanti in due gruppi in modo da facilitare l'interazione e l'apprendimento

## 6. Laboratorio di mappatura e reingegnerizzazione dei processi | 2025

### Destinatari

Segretario Generale e PO di tutti i servizi dell'ente,  
Collaboratori e funzionari dell'ente considerati figure chiave in base ai processi scelti

### Finalità formativa

La finalità dell'azione è di far co-costruire dal personale il nuovo standard dei processi partendo dal valore aggiunto e dai risultati attesi dai beneficiari grazie a un approccio laboratoriale

### Obiettivi formativi (competenze sviluppate)

Al termine del percorso i partecipanti saranno in grado di:

- Compilare la scheda di processo per identificare i beneficiari del processo, il valore aggiunto dello stesso, i vincoli normativi, rischi organizzativi
- Disegnare il nuovo flusso di processo
- Definire degli indicatori di performance del processo (Key Performance Indicators) e il relativo sistema di monitoraggio
- Definire il sistema di raccolta del feedback sul livello di soddisfazione raggiunta dal cliente del processo
- Sviluppare un piano di implementazione dei cambiamenti operativi necessari a rendere il nuovo standard operativo (es. modifica procedure interne; modifica del software)

### Durata

Il percorso sarà articolato nei seguenti moduli formativi:

MODULI	DURATA / H (2024)	DURATA / H (2025)
Laboratorio di reingegnerizzazione dei processi – Gruppo 1		16
Laboratorio di reingegnerizzazione dei processi – Gruppo 2		16
Laboratorio di reingegnerizzazione dei processi – Gruppo 3		16
		<b>48</b>

### Note all'azione formativa

- La logica è quella di costruire un nuovo processo capace di rispondere agli obiettivi di generazione di valore atteso (reingegnerizzazione/ ripensamento del processo).
- L'azione formativa, fortemente laboratoriale, riguarderà tre processi da scegliere all'interno delle aree dell'ente così da dare una nuova visione e un nuovo approccio organizzativo e una metodologia da poter utilizzare anche autonomamente e poter quindi diffondere capillarmente in tutti i servizi
- Gli incontri saranno tutti erogati in presenza presso una sede dell'ente da concordare

### 3.3 Sistema di valutazione

A fronte di un progetto articolato e con uno sviluppo temporale nel medio termine è fondamentale attivare un sistema di monitoraggio e prevedere dei momenti di valutazione delle azioni e del piano nel suo complesso.



Il sistema di valutazione ComPA FVG elaborato assieme all'università di Padova si basa su un **Modello multilivello multistakeholder di valutazione partecipata (3M.VaP)** Il modello si suddivide in cinque livelli di analisi e valutazione:

1. il **grado di soddisfazione dei partecipanti** alla formazione,
2. il **grado di raggiungimento degli obiettivi di apprendimento** dei partecipanti,
3. la **coerenza interna** del dispositivo pedagogico alla base del processo formativo,
4. il **trasferimento sul lavoro degli apprendimenti** conseguiti grazie alla formazione,
5. l'**impatto della formazione con gli obiettivi dell'organizzazione** (ovvero, ricadute organizzative della formazione).

Gli strumenti previsti dal sistema e di seguito elencati troveranno diversa applicazione temporale e di destinatari per rispettare i livelli e le molteplici dimensioni indagate.

#### Valutazione ex ante:

- Check list (griglia) – Progettazione dei percorsi formativi **ComPA**.

#### Valutazione in itinere:

- Questionario di soddisfazione rivolto ai **partecipanti**

#### Valutazione finale:

- Questionario di soddisfazione rivolto ai **partecipanti**
- Questionario auto valutativo rivolta al **formatore**
- Questionario di valutazione finale dell'organizzazione da parte del **formatore**  
Focus group (può vedere coinvolti diversi soggetti: il coordinatore, il/i formatore/i, il/i tutor, i referenti e un campione dei partecipanti dell'azione formativa).

#### Apprendimento

Prove predisposte dai formatori in base alla formazione effettuata:

- prove strutturate di conoscenza (es: test)
- rubriche di valutazione

- attività di valutazione tra pari.

#### Valutazione ex post

- Questionario sull'intenzione di trasferimento della formazione rivolto ai **partecipanti**
- Questionario di trasferimento rivolto ai **partecipanti**
- Check list – valutazione a 2/3 mesi a cura del **committente**.

## **4. Erogazione del Piano Formativo**

---

### **4.1 Modalità di erogazione**

Le attività verranno svolte dagli esperti e/o formatori ComPA FVG coordinandosi con il referente di progetto dell'ente. Tali attività potranno essere svolte:

- nella sede del Comune o in altre sedi nel territorio comunale indicate dal Committente;
- in sedi formative al di fuori del territorio comunale concordate con il Committente;
- presso la sede ComPA FVG;
- attraverso l'utilizzo di piattaforme che consentono riunioni online.

Per le attività formative – siano esse svolte in modalità in presenza o a distanza - saranno utilizzate modalità interattive e laboratoriali dove la proattività dei partecipanti è essenziale.

Le parti teoriche saranno pertanto presenti come base necessaria per le attività pratiche che saranno realizzate in workshop e laboratori.

Le attività a distanza presuppongono dotazioni adeguate per tutti i partecipanti.

### **4.2 Personale coinvolto**

Per le attività sopra individuate verranno coinvolti:

- Docenti esperti Senior nelle diverse aree contemplate dai percorsi formativi;
- Project Manager ComPA Senior esperti di progetti organizzativi per sovrintendere alla gestione complessiva del progetto e al coordinamento delle risorse;
- Project Manager ComPA Junior a supporto delle precedenti figure.

### **4.3 Tempistiche di erogazione**

Il progetto potrà essere avviato con un calendario di incontri che sarà concordato con il Committente a partire dalla data di accettazione del piano.

Il calendario terrà in considerazione le esigenze dell'ente (es. periodi di particolare carico di lavoro per gli uffici comunali come elezioni amministrative, manifestazioni di rilevanza nazionale e regionale, ...), di ComPA e dei partner a cui ComPA si rivolgerà. Se necessario, nei periodi di maggiore attività la formazione verrà sospesa o fortemente diminuita.

La possibile articolazione temporale dei diversi percorsi formativi è la seguente:

Azione formativa	Destinatari	2024												2025
		GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	
[1] Team coaching strategico	Segretario e PO			12	8	8	8							40
[2] Laboratorio implementazione pianificazione e programmazione integrata	Segretario Generale, PO e amministratori										16			8
[3] Accompagnamento riorganizzazione – Analisi preliminare della struttura organizzativa, del clima e delle esigenze	Segretario e PO		8											2
[3] Accompagnamento riorganizzazione – Analisi preliminare della struttura organizzativa, del clima e delle esigenze	Funzionari e collaboratori		4											4
[4] Accompagnamento riorganizzazione – Laboratorio revisione struttura organizzativa	Segretario e PO										16	8		12
[5] Formazione su principi di gestione per processi	Segretario, PO e funzionari													8
[6] Laboratorio di mappatura e reingegnerizzazione dei processi	Segretario, PO e funzionari													48

#### LEGENDA DESTINATARI

	Segretario Generale e PO di tutti i servizi dell'ente
	Funzionari e collaboratori
	Segretario Generale, PO e amministratori

## **5. Condizioni di sviluppo e aggiornamento del Piano Formativo**

---

### 5.1 Responsabile di progetto (project manager)

Responsabile del progetto e referente per il Committente è **dott.sa Maddalena Granata**

### 5.2 Referente amministrazione committente

Il referente interno all'Amministrazione committente per il progetto è **dott.sa Eva Stanig (segretario generale del Comune)**.

### 5.3 Revisione e aggiornamento

Il Piano Formativo è uno strumento dinamico e flessibile che va incontro alle esigenze e al contesto in cui le organizzazioni per cui è stato costruito si trovano ad operare.

Le esigenze, le finalità e i percorsi formativi contenuti nel Piano Formativo potranno essere successivamente implementate e sviluppate a seconda delle necessità rilevate in sede formativa o per esplicita richiesta del committente, concordata con ComPA, in modo da poter rispondere alle esigenze effettive e dare la possibilità di contestualizzarle alle condizioni di contesto che via via emergeranno.

### 5.4 Modalità di finanziamento

I percorsi formativi previsti per l'annualità in corso rientrano fra le attività formative finanziate dal Piano Formativo Strategico NextPA (approvato annualmente dalla Cabina di Regia regionale).

Tale Piano Formativo Strategico finanzia i costi delle attività formative considerate strategiche dalla Regione a favore dei Comuni e delle Comunità di Comuni che, pertanto, non devono sostenere alcun onere per l'erogazione delle stesse. **Si precisa che i percorsi formativi per le successive annualità:**

- **saranno subordinati al futuro rifinanziamento del Piano Formativo Strategico NextPA;**
- **potranno essere convertiti in proposte commerciali nel caso in cui i futuri Piani Formativi Strategici NextPA non considerino strategiche tali azioni;**
- **potranno essere convertiti in proposte commerciali nel caso in cui il valore dei percorsi formativi superi il budget eventualmente assegnato al Committente per l'annualità in corso.**

### 5.5 Validità e approvazione formale

Ai fini dell'inserimento del presente Piano Formativo nella programmazione e destinazione delle risorse dell'anno si precisa che dovrà essere accettato attraverso una Delibera da parte dell'organo esecutivo dell'ente (es. Delibera del Comitato Esecutivo della Comunità; Delibera di Giunta; ...) entro 30 giorni dalla data di invio. Dopo tale termine dovrà essere rivalutata la possibilità di inserimento e destinazione delle risorse in favore dell'Ente.

Nelle more dell'approvazione le attività formative potranno essere attivate con apposita richiesta del Direttore Generale/Segretario Generale dell'ente.