

PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE – 2026-2028

Servizio contabilità, bilancio e risorse umane



Piano della formazione 2026

Sommario

1) QUADRO NORMATIVO E DEFINIZIONI.....	2
1.1) Disciplina statale e comunitaria.....	2
1.2) Disciplina regionale	2
1.3) Definizioni.....	2
2) GLI OBIETTIVI FORMATIVI, LE MISURE DI INCENTIVAZIONE ALL'ISTRUZIONE E ALLA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE.....	3
3) ATTIVITA' FORMATIVA DELL'ANNO 2025.....	4
3.1) GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2025.	4
3.2) ATTUAZIONE E RENDICONTAZIONE DELL'ATTIVITA' 2025.	5
3.3) INDICATORI.....	10
3.4) RISULTATI 2025.....	10
3.5) FORMAZIONE 2025. CONCLUSIONI.	11
4) GLI OBIETTIVI FORMATIVI PER L'ANNO 2026 IN TERMINI GENERALI.	11
5) FORMAZIONE 2026 – 2028. SCHEDE DI SINTESI E COPERTURA FINANZIARIA.	13

1) QUADRO NORMATIVO E DEFINIZIONI.

1.1) Disciplina statale e comunitaria

- D.Lgs. n. 165/2001, recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”
- D. Lgs. n. 82/2005 “Codice dell'amministrazione digitale” (art. 13);
- L. 6 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”;
- D. Lgs. n. 81/2008 inerente “Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro”;
- Regolamento UE 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati);
- Le circolari e le direttive in materia della funzione pubblica (Circolare 24 aprile 1995 n.14, Direttiva del 13 dicembre 2001 e 6 agosto 2004, Direttiva del Ministro per la PA del 23 marzo 2023 in materia di formazione, Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025).

1.2) Disciplina regionale

- L.R. n. 31/1998, artt. 6 e 7, secondo i quali, nella gestione delle risorse umane, l'Amministrazione e gli enti “[...] curano la formazione, l'aggiornamento e la riqualificazione professionale del personale, anche a sostegno ed in attuazione dei processi di mobilità” e “garantiscono la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale al loro numero”;
- CCRL Regione Autonoma Sardegna vigente e, in particolare, l’art. 57 in materia di “formazione continua” che contiene, tra le altre misure, la previsione di un Piano generale della formazione;
- CCI AREA, art. 7, che disciplina i termini, le modalità procedurali e i criteri in base ai quali deve essere redatto il Piano per la formazione del personale;
- CCRL personale dirigente e, in particolare, l’art. 37 rubricato “formazione”.

1.3) Definizioni

L’attività di monitoraggio della formazione si inserisce nel solco delle recenti direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione, volte a trasformare la formazione dei dipendenti pubblici in una leva fondamentale per la creazione di valore pubblico.

A seguito della Direttiva del 23.03.2023, infatti, la formazione non è più intesa come una mera voce di costo o un adempimento burocratico, bensì come un "investimento organizzativo necessario" e una variabile strategica fondamentale per l'efficienza delle amministrazioni. La nuova concezione della formazione viene ulteriormente arricchita con la Direttiva del 14.01.2025, nella quale la stessa viene altresì declinata come obiettivo di performance concreto e misurabile.

2) GLI OBIETTIVI FORMATIVI, LE MISURE DI INCENTIVAZIONE ALL'ISTRUZIONE E ALLA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE.

Il processo di rinnovamento della Pubblica Amministrazione trova il proprio focus nella formazione e nello sviluppo delle conoscenze del personale assegnato, come previsto anche dalla strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): rafforzare le competenze delle risorse umane è un importante strumento utile al raggiungimento degli obiettivi di efficienza di tutta la macchina amministrativa.

La Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, avente per oggetto *“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*, specifica che anche il personale non dirigente assume un ruolo attivo all'interno del processo di raggiungimento degli obiettivi formativi, in quanto *“la formazione e la riqualificazione costituiscono un “diritto soggettivo” e, al tempo stesso, un dovere. Le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative.”*. Il personale non dirigente, pertanto, ha il diritto di richiedere di ricevere adeguata formazione, ma nel contempo ha anche il dovere di espletare correttamente e proficuamente l'attività formativa assegnata. Infatti la formazione riveste il duplice ruolo di diritto del dipendente, ma anche di suo preciso dovere: l'aggiornamento professionale, e le connesse attività di apprendimento, fanno parte, a tutti gli effetti, della prestazione lavorativa.

La Circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 rimarca altresì la responsabilità del datore di lavoro pubblico, e conseguentemente della dirigenza che ne esercita le funzioni, nell'attuazione di concrete ed efficaci politiche di formazione del personale. La crescita professionale del dipendente è infatti parte integrante della gestione del personale: la promozione della formazione diventa quindi un importante obiettivo di performance assegnato ad ogni dirigente, che dovrà assicurare e vigilare sull'effettivo svolgimento di almeno **40 ore annue di formazione pro-capite**. La suddetta circolare si sofferma, in merito, sulla responsabilità dirigenziale conseguente ai mancati adempimenti di obblighi formativi da parte del personale dipendente: l'eventuale accertamento del mancato raggiungimento di tali obiettivi rileva ai fini della responsabilità dirigenziale per i risultati della gestione, nonché per ulteriori conseguenze, anche sul piano della corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati stessi, ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. n. 165 del 2001. Inoltre, a seguito delle modifiche introdotte dal d.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, gli adempimenti formativi sono disciplinati anche dal Codice di comportamento dei dipendenti pubblici d.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, che all'art. 13 comma 4 bis testualmente recita: *“Il dirigente cura la crescita professionale dei collaboratori, favorendo le occasioni di formazione e promuovendo opportunità di sviluppo interne ed esterne alla struttura di cui è responsabile”*.

L'Azienda, coerentemente con le direttive e le norme vigenti in materia, attribuisce alla formazione un ruolo fondamentale nella valorizzazione delle risorse umane ed intende assicurare a tutto il personale percorsi di formazione multidisciplinare, finalizzati al conseguimento degli obiettivi di valore pubblico e di performance contemplati dal presente Piano. Per l'Amministrazione la formazione non è, quindi, una mera voce di costo, ma un investimento organizzativo utile e necessario al fine del raggiungimento degli obiettivi. L'efficacia di un piano formativo è misurata dalla produzione di valore che lo stesso genera nei confronti di 3 categorie di soggetti, e precisamente:

- le persone che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative;
- le amministrazioni stesse;
- i cittadini e le imprese quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Le 5 aree principali di competenza, declinate dal PNRR in vista della strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche, volta al rafforzamento della capacità amministrativa e della conseguente generazione di valore, sono:

- leadership e soft skill;
- transizione amministrativa;
- transizione digitale;
- transizione ecologica;
- principi e valori della PA.

Peraltro, con riguardo alle politiche di incentivazione all'istruzione e alla qualificazione continua del personale dipendente, laureato e non laureato, e coerentemente con le previsioni della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, l'Azienda ha continuato ad assicurare percorsi di agevolazione mediante il bando annuale (determinazione n. 4950 del 21.11.2025) ex art. 59 CCRL (c.d. "permessi studio"), che anche per l'anno 2026 ha garantito al personale richiedente la possibilità di seguire dei percorsi altamente qualificanti per le cui risultanze si rinvia alla documentazione pubblicata nel sito istituzionale¹. Poiché la graduatoria approvata con determinazione n. 16 del 08.01.2026 non ha esaurito i posti disponibili, con nota n. 16970 del 10.04.2026, è stata comunicata la riapertura del bando fino a concorrenza della soglia massima prevista.

3) ATTIVITA' FORMATIVA DELL'ANNO 2025.

3.1) GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2025.

Il monitoraggio dell'anno 2025 non risponde solo a un'esigenza di rendicontazione, ma mira a verificare il raggiungimento degli obiettivi indicati dal Dipartimento della Funzione Pubblica:

- Sviluppo delle Competenze (Upskilling e Reskilling): In particolare nelle aree della transizione digitale, ecologica e amministrativa (in coerenza con il PNRR).
- Valore per le Persone: Accrescere la consapevolezza del ruolo e favorire percorsi di carriera basati sulle competenze acquisite (es. tramite Open Badge e certificazioni delle piattaforme formative).
- Responsabilità Dirigenziale: Ai sensi della Direttiva 14.01.2025, la formazione è un obiettivo assegnato ai dirigenti. Il mancato raggiungimento degli obiettivi formativi rileva ai fini della valutazione della performance dirigenziale (ex art. 21, d.lgs. 165/2001).
- Inclusione e Valori: Rafforzare le competenze trasversali relative all'etica pubblica, all'integrità e alla trasparenza.

1

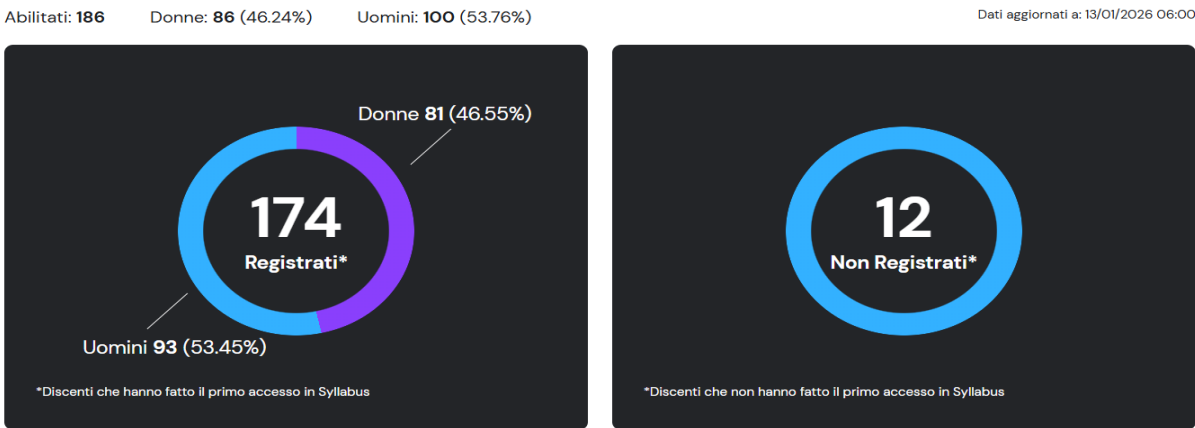
<https://www.area.sardegna.it/index.php?xsl=2407&tipodoc=2&catrif=4917&s=43&v=9&c=13246&id=111547&va=&tb=13175>

3.2) ATTUAZIONE E RENDICONTAZIONE DELL'ATTIVITA' 2025.

L'Azienda ha svolto diverse attività volte al raggiungimento degli obiettivi formativi, la prima delle quali è sicuramente l'utilizzo della piattaforma Syllabus, la cui adesione risale all'anno 2022 (ben in anticipo rispetto all'obbligo introdotto recentemente), a dimostrazione dell'importanza che l'Ente ha – da sempre – attribuito al ruolo della formazione. Infatti, tutto il personale è stato iscritto alla suddetta piattaforma, e viene regolarmente notiziato in merito all'attivazione di nuovi corsi. Syllabus è risultato particolarmente utile per la fruizione di corsi utili al rafforzamento delle competenze legate al *core business* dell'Ente, in merito al Nuovo Codice degli Appalti Pubblici, relativo Correttivo, procedure di digitalizzazione del ciclo di vita legato ai contratti e applicazione della Transizione Ecologica. La piattaforma è stata utilizzata per tutte le 5 aree di competenza.

Alla verifica effettuata nel mese di gennaio 2026, la situazione su Syllabus risultava la seguente:

1. su 186 abilitazioni, ben 174 dipendenti avevano concluso il procedimento di registrazione:



2. La ripartizione per fasce d'età risultava la seguente:

Discenti registrati per fasce di età	
Età	Discenti
▼ minore di 30 anni	3 (1.72%)
▼ tra 31 e 40 anni	18 (10.34%)
▼ tra 41 e 50 anni	65 (37.36%)
▼ tra 51 e 60 anni	70 (40.23%)
▼ maggiore di 60 anni	18 (10.34%)
Totale	174

3. In base al titolo di studio dichiarato dai discenti in fase di registrazione, si è ottenuta la seguente ripartizione:

Discenti registrati per livello di istruzione	
UNIVERSITARIA	
▼ LAUREA SPECIALISTICA O MAGISTRALE	43 (37.39%)
▼ LAUREA (VECCHIO ORDINAMENTO) O LAUREA MAGISTRALE A CICLO UNICO	58 (50.43%)
▼ LAUREA DI PRIMO LIVELLO	13 (11.30%)
▼ DIPLOMA TERZIARIO EXTRA-UNIVERSITARIO	1 (0.87%)
Totale	115
SECONDARIA DI II GRADO	
▼ DIPLOMA DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE CHE PERMETTE L'ACCESSO ALL'UNIVERSITA'	39 (100%)
Totale	39
POST-UNIVERSITARIA	
▼ DIPLOMA DI SPECIALIZZAZIONE O PERFEZIONAMENTO POST UNIVERSITARIO	6 (31.58%)
▼ MASTER UNIVERSITARIO DI SECONDO LIVELLO	10 (52.63%)
▼ DOTTORATO DI RICERCA	2 (10.53%)
▼ MASTER UNIVERSITARIO DI PRIMO LIVELLO	1 (5.26%)
Totale	19
SECONDARIA DI I GRADO	
▼ LICENZA MEDIA	1 (100%)
Totale	1

4. I corsi riguardanti tematiche particolari e settoriali (es. il BIM) vengono abilitati esclusivamente ai dipendenti la cui mansione risulti attinente all'argomento: al netto di queste casistiche, le abilitazioni vengono attivate a tutto il personale (dirigente e non dirigente). Di seguito la fotografia dei corsi svolti dai dipendenti, estratta nel gennaio 2026:

TRANSIZIONE DIGITALE					
CORSO	ABILITATI	INIZIATI	%	CONCLUSI	%
Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	186	19	10,22	53	28,49
Produrre, valutare e gestire documenti informatici	186	16	8,6	39	20,97
Conoscere gli Open Data	186	20	10,75	34	18,28
Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	186	14	7,53	43	23,12
Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	186	16	8,6	43	23,12

Proteggere i dispositivi	186	15	8,06	45	24,19
Proteggere i dati personali e la privacy	186	16	8,6	51	27,42
Conoscere l'identità digitale	186	17	9,14	44	23,66
Erogare servizi on-line	186	13	6,99	45	24,19
Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	186	28	15,05	32	17,2
Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	186	16	8,6	44	23,66
Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA	186	7	3,76	51	27,42
Qualità dei servizi digitali per il governo aperto	186	25	13,44	8	4,3
BIM e gestione informativa digitale delle costruzioni all'interno del nuovo codice dei contratti pubblici	89	27	30,34	7	7,87
Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA	186	48	25,81	41	22,04
La digitalizzazione dei contratti pubblici	186	19	10,22	13	6,99
Introdurre all'intelligenza artificiale	186	65	34,95	48	25,81
TRANSIZIONE ECOLOGICA					
La trasformazione sostenibile per gli Enti territoriali	186	35	18,82	10	5,38
La gestione degli appalti verdi per una Pubblica Amministrazione sostenibile	186	33	17,74	8	4,30
TRANSIZIONE AMMINISTRATIVA					
Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e i soggetti delle procedure di affidamento dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	140	37	26,43	26	18,57
Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e le problematiche dell'esecuzione dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	186	61	32,80	23	12,37
Pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto	186	16	8,6	23	12,37
Accountability per il governo aperto	186	18	9,68	29	15,59
Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi	186	42	22,58	21	11,29
Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti	3	0	0	2	66,67
Fondamenti di Project Management	186	14	7,53	9	4,84
Il PNRR e la gestione del ciclo di vita dei finanziamenti UE	87	3	3,45	2	2,3
Fondamenti di Program Management	186	7	3,76	1	0,54
PRINCIPI E VALORI DELLA PA					
La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa	186	12	6,45	94	50,54
La cultura del rispetto	186	16	8,6	47	25,27

La difesa dell'integrità pubblica: un pilastro del Governo Aperto	186	54	29,03	18	9,68
In prima linea contro ogni discriminazione	186	6	3,23	1	0,54
LEADERSHIP E SOFT SKILLS					
Performance e Leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico	9	0	0	4	44,44
Governo anticipante: competenze e strumenti per lavorare con il futuro	186	2	1,08	0	0

Va precisato in merito che, affinché la partecipazione venga catalogata come “conclusa”, la piattaforma richiede il superamento del test finale, con massimo 3 tentativi disponibili. I discenti hanno segnalato diverse criticità in merito a:

- limite temporale ed impossibilità di mettere in pausa il test (se quindi si viene interrotti per esigenze di servizio, un tentativo va perduto);
- macchinosità delle domande poste;
- non attinenza di alcune domande con le lezioni svolte.

Tali criticità, palesate da diverse Amministrazioni, sono state sottoposte all'attenzione del Dipartimento durante diversi corsi organizzati dal Formez, al fine di migliorare la fruibilità della piattaforma.

Pertanto, i dati relativi all'avvio del singolo percorso formativo di cui alla tabella soprastante, non necessariamente sono riferiti a corsi iniziati e non portati a termine: all'interno delle numeriche indicate, infatti, rientrano anche tutti i dipendenti che, per vari motivi, non sono addivenuti ad una favorevole conclusione del test finale.

L'A.R.E.A. aderisce da diversi anni anche al programma Valore PA, progetto in cui l'INPS si fa carico del costo di partecipazione ai corsi universitari proposti da atenei italiani, individuati nell'ambito di tematiche generali, sulla base dei bisogni formativi espressi dalle Pubbliche Amministrazioni aderenti. L'attività didattica comprende lezioni teoriche e prove pratiche di verifica, volte a sviluppare:

- conoscenze;
- comportamenti professionali;
- capacità di utilizzo degli strumenti.

Nell'anno 2024 sono state accettate le domande di iscrizione per i seguenti corsi, svolti nel primo semestre del 2025:

- Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione - Pianificazione, misurazione e valutazione della performance (primo livello) (4 dipendenti iscritti);
- Progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza - Qualità del servizio pubblico (secondo livello - A) (3 dipendenti iscritti);
- Produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali e/o digitalizzati - sviluppo delle banche dati di interesse nazionale - sistemi di autenticazione in rete - Big data management (secondo livello - A) Gestire e organizzare efficacemente; (3 dipendenti iscritti)
- Sviluppo del livello di competenza linguistica per i dipendenti della Pubblica amministrazione (primo livello) (4 dipendenti iscritti).

L'Ente è iscritto anche alla piattaforma SNA, la cui offerta formativa si articola in corsi introduttivi, specialistici ed avanzati, ed è volta a contribuire all'innovazione della PA attraverso lo sviluppo di nuove competenze ed il supporto ad attività di analisi e ricerca. In tale piattaforma, due dipendenti hanno svolto due differenti corsi di aggiornamento utili per la qualificazione delle stazioni appaltanti.

È stata prestata particolare attenzione all'ambito della formazione su trasparenza ed anticorruzione, sia generale che specialistica (Principi e Valori della PA). In merito a quest'ultima, come stabilito dal PTPCT 2025, si è proceduto ad un confronto con l'RPCT aziendale sui relativi fabbisogni formativi: sulla base delle indicazioni fornite, è stata aperta una procedura sul MEPA, conclusa con l'acquisto di un percorso formativo denominato "Formazione su anticorruzione e trasparenza", composto da un totale di 20 ore, alla ditta Dasein S.R.L. (det. 2158 del 21.05.2025). L'articolazione delle giornate e la pianificazione dettagliata delle attività da svolgere nelle giornate formative è stata poi definita da RPCT e formatore; questo Settore si è reso disponibile alla collaborazione per gli aspetti logistici, con l'invio delle convocazioni e la ricerca (e successiva prenotazione) di una sala idonea allo svolgimento delle lezioni ed al numero di partecipanti (circa 50 persone). Tutte le giornate sono state regolarmente calendarizzate e svolte, entro il mese di gennaio 2026.

La formazione anticorruzione generale è stata erogata attraverso la piattaforma Syllabus, abilitando tutti i dipendenti alla fruizione dei 4 corsi (inclusi i corsi vertenti sulla parità di genere e non discriminazione) indicati nella tabella di cui sopra, e rinnovando più volte l'invito allo svolgimento della formazione obbligatoria in materia.

La suddetta formazione è stata erogata anche (sino a metà giugno 2025) con la piattaforma PA360, sulla quale era attivo (da giugno 2024) un abbonamento contenente oltre 100 corsi di hard skills, suddivisi in 13 aree, tra cui "etica pubblica, codici di comportamento, whistleblowing, PNA, antiriciclaggio" e "anticorruzione, privacy, accesso e trasparenza". La piattaforma ha altresì consentito la formazione nell'ambito della Transizione Amministrativa (aree "personale", "contabilità, bilancio e tributi", "procedimenti amministrativi", "appalti e contratti", "smart working") e della Transizione Digitale (aree "competenze digitali" e "lavoro a distanza e digital skills").

A seguito di esplicita richiesta in merito, sono stati eseguiti due affidamenti per corsi di aggiornamento professionale (Transizione Amministrativa), avviati nel mese di novembre 2025 e conclusi nel mese di dicembre, a causa di problemi tecnici verificatisi sulla piattaforma MEPA; essi sono avvenuti con i seguenti atti:

- det. 5188 del 02.12.2025: acquisto di un carnet formativo dalla ditta Pubbliformez s.r.l.;
- det. 5189 del 02.12.2025: acquisto di un corso denominato "Giudizio di appello e ricorso per Cassazione nel processo civile" dalla ditta Giuffrè Francis Lefebvre S.p.A. .

In adesione ai fabbisogni formativi espressi dalla generalità dei dipendenti, e segnalati anche nel già citato PTPCT 2025, si è proceduto (det. 2335 del 03.06.2025) all'attivazione di un abbonamento comprendente diverse aree tematiche relative allo sviluppo delle competenze di Leadership e Soft Skill, includendo in particolare le seguenti aree:

- Area cognitiva - Capire il contesto pubblico - Anticorruzione, privacy, accesso, trasparenza;
- Area emotiva - Gestione delle emozioni - Stress e benessere organizzativo;
- Area relazionale – Interagire nel contesto pubblico;
- Area realizzativa - Realizzare il valore pubblico;
- Area gestionale e manageriale - Gestire le risorse pubbliche;
- Area competenze digitali - Capire il contesto pubblico.

In merito, si rileva come l'area cognitiva risulti rispondente sia allo sviluppo generico delle soft skills che all'accrescimento del rispetto dell'etica pubblica (e, in maniera diretta e consequenziale, alla creazione di Valore Pubblico).

Tale abbonamento è stato attivato sulla piattaforma PA360 e risulta fruibile, in maniera autonoma ed asincrona, per 12 mesi dall'attivazione (avvenuta il 17.06.2025). Tutti i dipendenti sono stati abilitati al relativo utilizzo.

Inoltre, questo Servizio ha regolarmente trasmesso, ai Dirigenti tecnici, le comunicazioni ricevute dalla Regione Autonoma della Sardegna in merito alla formazione svolta nell'ambito della *UNIT 1 e Unit 2 del Piano nazionale di formazione per l'aggiornamento professionale dei RUP*, alla quale ogni dipendente può iscriversi autonomamente.

Al personale dirigente è stato attivato – oltre ai corsi già previsti per il personale non dirigente – lo specifico corso Syllabus “Performance e Leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico”, volto all'analisi sull'utilizzo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance individuale ed organizzativa nel contesto della Pubblica Amministrazione, con un focus particolare sui temi di leadership, performance e merito e un approfondimento su metodi e strumenti che possono migliorare la gestione delle persone e la creazione di valore pubblico.

Dal mese di dicembre 2024 al mese di maggio 2025, 2 Dirigenti hanno seguito, tramite la Regione Autonoma della Sardegna, il corso di perfezionamento (avente valore legale ai sensi della L. n. 341/1990) “*MaDRAS - Management per i Dirigenti della Regione Autonoma della Sardegna*”, progettato dalla Direzione generale con la SDA Bocconi - School of management, appositamente per i dirigenti della Regione Sardegna. Il corso constava di n. 15 giornate di aula, ed era volto all'acquisizione di competenze manageriali e valori condivisi, al fine di rafforzare l'identità di ruolo della dirigenza regionale.

3.3) INDICATORI.

Al fine di verificare compiutamente il livello di partecipazione dei dipendenti ai corsi attivati ed il rispetto dei minimi previsti dalla circolare del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, è stata richiesta, a tutto il personale, la compilazione di un report, contenente le indicazioni su corsi, relative aree di riferimento e durata.

Pertanto, sono stati considerati i seguenti aspetti:

- invio del report
- rispetto del monte ore minimo
- diversificazione tra le aree (almeno 3 su 5).

Sono stati presi in esame n. 170 dipendenti, tra personale dirigente e non, inclusi i dipendenti in assegnazione temporanea (di cui n. 2 assegnazioni sono avvenute nel mese di novembre) ed esclusi i dipendenti che prestano servizio presso altri Enti; inoltre, non sono stati conteggiati i dipendenti la cui assunzione è avvenuta nel mese di dicembre 2025.

3.4) RISULTATI 2025.

Dall'esame dei report sopra citati, è emerso quanto segue:

INVIATI	RISPETTO MONTE ORE	DIVERSIFICAZIONE TRA AREE				
		1 AREA	2 AREE	3 AREE	4 AREE	5 AREE
140	134	4	6	22	59	11

128 dipendenti risultano aver rispettato sia il monte ore minimo richiesto, sia la diversificazione (svolgendo formazione in almeno 3 delle 5 aree delineate dalla Direttiva). Le ore totali di formazione svolta ammontano a poco più di 11.422, con una media di circa 67 ore per dipendente.

Dai conteggi dei report sono stati esclusi i 17 dipendenti che hanno preso servizio nel mese di dicembre 2025, viste le tempistiche tecniche di attivazione di profili/piattaforme/postazioni, nonché le diverse giornate festive ricorrenti nel mese. Agli stessi è stato comunque richiesto un riepilogo della formazione eventualmente svolta presso Enti precedenti: al momento, dai riscontri ricevuti risulta una media di ore di formazione superiore al minimo annuo richiesto (40 h).

3.5) FORMAZIONE 2025. CONCLUSIONI.

Complessivamente, è stata registrata una risposta positiva da parte dei dipendenti, ottenendo una media di ore di formazione svolta superiore al minimo richiesto dalla Direttiva.

4) GLI OBIETTIVI FORMATIVI PER L'ANNO 2026 IN TERMINI GENERALI.

Date le premesse sopra descritte, nonché i risultati emersi dal monitoraggio dell'anno 2025, visti i bisogni formativi individuati ed esplicitati, l'Amministrazione nel rispetto delle disponibilità finanziarie, intende perseguire i seguenti obiettivi nel corso del triennio 2026-2028:

- leadership e soft skill: sviluppo e perfezionamento delle capacità di gestione del personale (in particolare per le figure dirigenziali), delle capacità di gestione del conflitto, delle tecniche di comunicazione (in particolare per il personale a diretto contatto con l'utenza);
- transizione amministrativa: aggiornamento delle competenze professionali del personale in relazione alle normative vigenti, alla normativa di settore correlata alla mission aziendale ed alla mansione del dipendente (area amministrativa, area tecnica, area economico-finanziaria), linee guida e modelli di comportamento per semplificare la PA. Aggiornamento su procedure e processi correlati alle mansioni: in questo ambito, in particolare, sarà possibile organizzare dei corsi tenuti da formatori interni, sulla base delle conoscenze e competenze già acquisite e riconosciute (best performer);
- transizione digitale: conoscenze e abilità (non specialistiche per IT) necessarie al fine di svolgere la propria mansione in un contesto sempre più digitalizzato, con l'utilizzo consapevole ed efficace delle tecnologie digitali e dell'IA, inclusi gli aspetti sulla sicurezza dei moderni strumenti di gestione dei documenti e sul corretto svolgimento del lavoro agile;
- transizione ecologica: conoscenze e competenze per lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica,

- anche in riferimento ed in applicazione alla normativa sugli appalti;
- principi e valori della PA: sviluppo e aggiornamento delle competenze – sia sotto l’aspetto teorico che sotto l’aspetto pratico - in tema di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità.

La programmazione delle attività formative nelle seguenti materie, pur previste nel presente piano, non è di competenza del Settore Risorse Umane:

- La **formazione in materia di privacy** specifica per i referenti aziendali: sarà curata dal DPO nominato dall’A.R.E.A. e potrà essere fruita sia in presenza che attraverso l’accesso ad una sezione dedicata all’interno del Registro delle attività di trattamento.
- **Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro**: la relativa formazione sarà garantita, oltre che nell’ambito dell’adesione alla convenzione Consip per i servizi integrati relativi alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, attraverso la selezione di corsi specifici destinati a coloro che svolgono attività lavorativa anche presso cantieri mobili e permanenti.
- Aggiornamento per i dipendenti che svolgono i compiti di **coordinatori della sicurezza per la progettazione e l’esecuzione dei lavori nei cantieri**.

Fino alla scadenza (metà giugno 2026), potrà essere proseguita la fruizione della piattaforma PA360 (corsi in materia di soft skills), sulla quale viene celermente abilitato tutto il personale di nuova assunzione.

Inoltre, tramite la Regione Autonoma della Sardegna, nel mese di dicembre è stato nuovamente avviato il progetto “*MaDRAS - Management per i Dirigenti della Regione Autonoma della Sardegna*”, corso di perfezionamento avente valore legale ai sensi della L. n. 341/1990, progettato dalla Direzione generale con la SDA Bocconi - School of management, appositamente per i dirigenti della Regione Sardegna. Il corso, al quale stanno partecipando anche 2 Dirigenti di Area assunti nell’anno 2025, è volto all’acquisizione di competenze manageriali e valori condivisi, al fine di rafforzare l’identità di ruolo della dirigenza regionale.

Infine, sono in corso le interlocuzioni con la Regione Sardegna per l’adesione alla piattaforma “FormaRAS”, una piattaforma Moodle all’interno della quale ogni dipendente può creare il proprio “piano formativo individuale” inserendo i corsi scelti all’interno del catalogo, nonché eventuali corsi esterni; tale piano viene successivamente approvato o rifiutato dal dirigente, ed altresì reso visibile al referente per la formazione preposto alla gestione (definito “program manager”). All’interno del proprio profilo, ogni dipendente può rendicontare anche la formazione svolta con altre modalità (in presenza, su Syllabus, su differenti piattaforme, ecc), attraverso un percorso vincolato in cui selezionare l’ambito di riferimento (secondo le prescrizioni della Direttiva Zangrillo) ed inserire la durata del corso. Tutti i corsi così inseriti concorrono, insieme ai corsi svolti direttamente in piattaforma, ad alimentare il “curriculum formativo” del dipendente, un cruscotto che permette il monitoraggio della formazione svolta. È possibile inserire anche corsi non validi ai fini del raggiungimento delle 40 ore prescritte, scindendoli dai corsi che invece concorrono a tale obiettivo. Inoltre, la piattaforma permette l’effettuazione del monitoraggio sia da parte del singolo, che da parte del referente abilitato, il quale può così agevolmente verificare il rispetto della Direttiva Zangrillo da parte di tutti i dipendenti dell’Ente.

5) FORMAZIONE 2026 – 2028. SCHEDE DI SINTESI E COPERTURA FINANZIARIA.

Allo stato attuale, l'Azienda ha aderito alla piattaforma Syllabus, al cui accesso sono stati abilitati tutti i dipendenti dell'Ente (personale dirigente e non dirigente), ed al progetto Valore PA (adesioni del 2025), i cui corsi sono in fase di svolgimento.

Inoltre, come già anticipato, fino a metà giugno 2026 sarà ancora valido l'abbonamento per le "Soft & Life Skills" sottoscritto con la società PA360, comprendente, per un massimo di 200 dipendenti (incluso quindi eventuali assunzioni che dovessero essere concluse entro la suddetta scadenza), 272 corsi in e-learning suddivisi in aree tematiche, tra le quali si segnalano:

- Area Cognitiva - Capire il contesto pubblico (4 competenze – 34 corsi);
- Area Emotiva (2 competenze – 18 corsi);
- Area Relazionale– Interagire nel contesto pubblico (5 competenze – 73 corsi);
- Area Realizzativa - Realizzare il valore pubblico (6 competenze – 40 corsi);
- Area Gestionale e Manageriale - Gestire le risorse pubbliche (9 competenze – 87 corsi);
- Area Competenze Digitali - Capire il contesto pubblico (2 competenze – 20 corsi).

Premesso e considerato quanto sopra enunciato, il dettaglio della programmazione per il triennio 2026-2029, con aggiornamento per l'anno 2026, è declinato come segue:

AREA AMMINISTRATIVA

Il ruolo e l'attività del dipendente pubblico

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: fornire gli strumenti utili alla comprensione dell'interdipendenza tra le azioni messe in campo da soggetti pubblici e privati di fronte a problemi di rilevanza collettiva, con particolare attenzione al sistema delle relazioni tra gli stessi. Sviluppare le competenze necessarie ad un'ottimale gestione dei progetti.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: tutti i dipendenti.

Stato attuazione: in svolgimento sulla piattaforma Syllabus.

Priorità: 3

Il lavoro agile

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: accrescere le competenze di tutto il personale (dirigente e non) nell'ambito della sua pianificazione, gestione, monitoraggio e utilizzo dello strumento del lavoro agile.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: tutti i dipendenti.

Stato attuazione: in svolgimento sulla piattaforma Syllabus.

Priorità: 3

La gestione delle presenze – lato Risorse Umane

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: aggiornare i dipendenti che si occupano della rilevazione delle presenze sui relativi istituti contrattali e la loro applicazione.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti occupati nelle specifiche mansioni.

Stato attuazione: in svolgimento (carnet Pubbliformez).

Priorità: 2

La gestione delle presenze – lato richiedenti

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: aggiornare i dipendenti sulle modalità operative degli istituti contrattali e la loro applicazione sul gestionale.

Modalità di fruizione: frontale.

Destinatari: tutti i dipendenti.

Stato attuazione: in costante svolgimento (tutti i neo assunti svolgono un briefing con il personale RU che si occupa della gestione del cartellino presenze).

Priorità: 2

Procedimenti amministrativi di competenza dei Servizi Territoriali

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: aggiornare/formare i dipendenti sulle modalità di gestione dei procedimenti, tipicamente appartenenti alla mission dell'Ente, di competenza dei Servizi Territoriali.

Modalità di fruizione: frontale

Destinatari: dipendenti appartenenti ai Servizi Territoriali Amministrativi per i quali sia stato segnalato il relativo bisogno formativo.

Stato attuazione: da programmare con formatori interni (best performer).

Priorità: 2

AREA TECNICA

Contrattualistica pubblica

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: aggiornamento dei dipendenti coinvolti, a vario titolo, nell'espletamento di appalti pubblici, a seguito dell'introduzione del D.Lgs. 36/2023. Decreto correttivo del codice appalti. I rapporti tra il nuovo codice ed il PNRR.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti interessati, in particolare appartenenti ai Servizi tecnici.

Stato attuazione: in svolgimento sulla piattaforma Syllabus. Verrà valutata la necessità di ulteriori approfondimenti, in base ai bisogni formativi espressi.

Priorità: 1

BIM (Modello di Informazioni di un Edificio)

Area di competenza: transizione digitale

Obiettivi: Fornire ai dipendenti che si occupano di progettazione le competenze necessario all'utilizzo di metodi e strumenti di gestione informativa digitale delle costruzioni (obbligatorio per interventi superiori a 2 milioni di euro – art. 43 D.Lgs 36/2023).

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti assegnati ai servizi tecnici che si occupano di progettazione di interventi superiori a 2 milioni di euro.

Stato attuazione: in svolgimento sul Syllabus (sono stati abilitati tutti i dipendenti appartenenti a Servizi tecnici). Verrà valutata la necessità di ulteriori approfondimenti, in base ai bisogni formativi espressi.

Priorità: 1

GPP (Green Public Management)

Area di competenza: transizione ecologica

Obiettivi: Saper orientare la domanda di beni, servizi e lavori della PA verso i principi della sostenibilità.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti assegnati ai servizi tecnici, in particolare coloro che si occupano di appalti.

Stato attuazione: in svolgimento sul Syllabus (sono stati abilitati tutti i dipendenti appartenenti a Servizi tecnici).

Priorità: 2

L'efficienza energetica

Area di competenza: transizione ecologica

Obiettivi: Utilizzare l'efficienza energetica come leva trasversale alle altre tipologie di intervento che interessano gli edifici pubblici.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti assegnati ai servizi tecnici.

Stato attuazione: in svolgimento sul Syllabus (sono stati abilitati tutti i dipendenti appartenenti a Servizi tecnici).

Priorità: 2

Mercato elettronico (MEPA – SardegnaCat)

Area di competenza: transizione digitale

Obiettivi: aggiornamento dei dipendenti coinvolti, a vario titolo, nell'espletamento di appalti pubblici.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti iscritti al MEPA e/o al SardegnaCat.

Stato attuazione: in costante svolgimento, in fruizione autonoma. Entrambi i siti prevedono (gratuitamente) manuali dettagliati e webinar registrati, contenenti la spiegazione pratica e step by step di tutte le procedure del mercato di riferimento. Data la completezza, non si rileva la necessità di effettuare affidamenti esterni.

Priorità: 1

Procedimenti tecnici di competenza dei Servizi Territoriali

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: aggiornare/formare i dipendenti sulle modalità di gestione dei procedimenti, tipicamente appartenenti alla mission dell'Ente, di competenza dei Servizi Territoriali.

Modalità di fruizione: frontale.

Destinatari: dipendenti appartenenti ai Servizi Territoriali Tecnici per il quali sia stato segnalato il relativo bisogno formativo

Stato attuazione: da programmare con formatori interni (best performer).

Priorità: 2

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA

Formazione in materia di contabilità finanziaria ed economico patrimoniale

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: fornire un aggiornamento ai dipendenti assegnati al Servizio contabilità, bilancio e risorse umane che si occupano di contabilità per l'implementazione del sistema di contabilità basato sul principio Accrual (in attuazione della riforma 1.15 "Dotare le pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti assegnati al Settore Contabilità.

Stato attuazione: recentemente conclusa la formazione obbligatoria e gratuita sul portale della formazione Accrual del MEF. Verrà valutata la necessità di ulteriori approfondimenti o di corsi maggiormente specifici, di livello avanzato, per una concreta applicazione alle casistiche aziendali.

Priorità: 2

Formazione in materia di fiscalità e normativa tributaria

Area di competenza: transizione amministrativa

Obiettivi: fornire un aggiornamento costante, ai dipendenti assegnati al Servizio contabilità, bilancio e risorse umane che si occupano di fiscalità e adempimenti tributari, sulle novità normative relative alle principali imposte dirette e indirette che gravano sull'Azienda: IRES, IRAP, IVA, IMU – compresa la gestione stragiudiziale degli atti tributari di accertamento e di riscossione.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD

Destinatari: dipendenti assegnati al Settore Contabilità.

Stato attuazione: da attuare, in funzione di eventuali aggiornamenti in materia.

Priorità: 2

AREA INFORMATICA

Competenze digitali per la PA

Area di competenza: transizione digitale

Obiettivi: Cybersicurezza ed utilizzo delle tecnologie. Gestione dei documenti informatici. Conoscere l'IA. La protezione dei dati nell'ambito della digitalizzazione.

Modalità di fruizione: modalità FAD

Destinatari: tutto il personale

Stato attuazione: in svolgimento sul Syllabus. In caso di esplicita richiesta di approfondimenti su argomenti specifici, verrà valutata la necessità di affidamento per lo svolgimento di ulteriori corsi.

Priorità: 2

Competenze digitali specifiche

Area di competenza: transizione digitale

Obiettivi: Corretto utilizzo dei gestionali dell'Ente.

Modalità di fruizione: modalità FAD

Destinatari: tutto il personale

Stato attuazione: in svolgimento con formatori interni.

Priorità: 2

AREA ANTICORRUZIONE

Aggiornamento base in materia di Anticorruzione e trasparenza

Area di competenza: principi e valori della PA

Obiettivi: approfondimenti ed aggiornamenti sulla normativa vigente.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: tutto il personale.

Stato attuazione: in svolgimento per la formazione base sulla piattaforma Syllabus. A seguito dei consueti aggiornamenti annuali (PNA), verrà effettuata la relativa programmazione.

Priorità: 1

Etica pubblica, whistleblowing, antiriciclaggio, conflitto di interessi.

Area di competenza: principi e valori della PA

Obiettivi: approfondimenti ed aggiornamenti sulla normativa vigente. Comportamenti etici.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: tutto il personale.

Stato attuazione: in svolgimento sulla piattaforma Syllabus.

Priorità: 1

Aggiornamento specialistico in materia di Anticorruzione e trasparenza

Area di competenza: principi e valori della PA

Obiettivi: aggiornamento professionale, necessario per lo svolgimento degli specifici compiti, rivolto a RPCT, Struttura di supporto, dirigenti e referenti.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: RPCT, Struttura di supporto, dirigenti e referenti per l'anticorruzione e la trasparenza, personale comunque indicato da RPCT.

Stato attuazione: in programmazione.

Priorità: 1

COMPETENZE TRASVERSALI

Benessere lavorativo

Area di competenza: leadership e soft skill

Obiettivi: sviluppare soft skill su capacità relazionali.

Modalità di fruizione: in modalità FAD

Destinatari: tutto il personale.

Stato attuazione: in svolgimento (materie incluse nell'affidamento a PA360, attivo sino a metà giugno 2026).

Priorità: 3

Leadership e management

Area di competenza: leadership e soft skill

Obiettivi: sviluppare soft skill in ordine a leadership e capacità manageriali.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: personale dirigente.

Stato attuazione: in svolgimento (progetto Madras della Regione Autonoma della Sardegna, e piattaforma Syllabus).

Priorità: 3

Comunicazione

Area di competenza: leadership e soft skill

Obiettivi: Acquisire tecniche per una comunicazione efficace in pubblico.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: tutto il personale.

Stato attuazione: in svolgimento sulla piattaforma Syllabus. Verrà valutata la programmazione di corsi specifici sulle tecniche di comunicazione.

Priorità: 3

Team working

Area di competenza: leadership e soft skill

Obiettivi: promuovere la collaborazione all'interno dei gruppi; rafforzare le competenze organizzative e comunicative per la gestione delle riunioni ed il lavoro in gruppo.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: tutto il personale.

Stato attuazione: in svolgimento sulla piattaforma Syllabus.

Priorità: 3

Parità di genere

Area di competenza: principi e valori della PA

Obiettivi: Accrescere la cultura del rispetto della persona e valorizzare diversità di genere, ruolo e professione, al fine di raggiungere obiettivi istituzionali e miglioramento del benessere organizzativo. Combattere ogni forma di discriminazione.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: tutto il personale.

Stato attuazione: in svolgimento sul Syllabus (abilitazione a tutto il personale dell'Ente).

Priorità: 3

Nei seguenti ambiti, il Settore non si occupa di appaltare i corsi, ma fornisce solamente supporto alla struttura di riferimento per le convocazioni dei dipendenti e per la successiva acquisizione degli attestati ai rispettivi fascicoli personali. I corsi verranno svolti solo ove necessario (per scadenza dei precedenti certificati o nuove assunzioni di figure preposte in materia)²:

Formazione e aggiornamento in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Obiettivi: fornire ai soggetti a vario titolo coinvolti le conoscenze necessarie ad affrontare le relative responsabilità.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: tutti i dipendenti.

Formazione e aggiornamento per gli addetti al primo soccorso

Obiettivi: fornire agli addetti indicati dai direttori dei servizi dell'Azienda le conoscenze necessarie ad affrontare il relativo compito.

Modalità di fruizione: frontale in aula.

Destinatari: dipendenti formalmente individuati.

Formazione e aggiornamento per gli addetti antincendio

Obiettivi: fornire agli addetti indicati dai direttori dei servizi dell'Azienda le conoscenze necessarie ad affrontare il relativo compito.

Modalità di fruizione: frontale in aula.

Destinatari: dipendenti formalmente individuati.

² Attività svolte dal Settore Controllo di Gestione – Direzione Generale (funzioni demandate al Datore di Lavoro ai sensi del D.Lgs 81/08).

Aggiornamento per coordinatore della sicurezza per la progettazione e l'esecuzione dei lavori nei cantieri

Obiettivi: fornire l'aggiornamento necessario ai dipendenti che svolgono le funzioni di coordinatori per la sicurezza nei cantieri.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti interessati.

Rischio di caduta dall'alto

Obiettivi: fornire l'aggiornamento necessario ai dipendenti i cui compiti nell'ambito del rapporto di lavoro presuppongono le relative conoscenze e/o abilitazioni.

Modalità di fruizione: in modalità FAD.

Destinatari: dipendenti interessati.

Nel seguente ambito, il Settore si occupa solamente dell'acquisizione degli attestati ai rispettivi fascicoli personali. L'intera gestione del percorso formativo in materia è svolta dal DPO, eventualmente con la collaborazione dei referenti aziendali privacy per effettuare la calendarizzazione e le convocazioni:

Privacy (formazione generale)

Obiettivi: formazione generale sulla normativa in materia.

Modalità di fruizione: frontale in aula o in modalità FAD.

Destinatari: tutto il personale.