



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

PIANO FORMATIVO ANNO 2022

INDICE

1. **CONTESTO**
2. **TIPOLOGIA DI OFFERTA FORMATIVA**
3. **PROGRAMMAZIONE FORMAZIONE**
4. **CALENDARIO DI MASSIMA**
5. **VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA**



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

1. CONTESTO

Ogni pubblica amministrazione deve assicurare la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, che rientrano tra le più rilevanti finalità previste dal testo unico del pubblico impiego di cui all'art. 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In ogni caso, nell'attuale contesto organizzativo delle pubbliche amministrazioni, la formazione e la riqualificazione del personale deve assumere un aspetto di centralità quale diritto del dipendente pubblico da conciliare con le esigenze organizzative dell'amministrazione. La formazione dovrà assumere la veste di investimento organizzativo e di variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico. In particolare, va ribadito che le attività di apprendimento e di formazione devono essere considerate a ogni effetto come attività lavorative.

Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione¹.

Agli uffici per le relazioni con il pubblico viene assegnato, nell'ambito delle attuali dotazioni organiche delle singole amministrazioni, personale con idonea qualificazione e con elevata capacità di avere contatti con il pubblico, eventualmente assicurato da apposita formazione².

Le pubbliche amministrazioni verificano annualmente lo stato di applicazione dei codici e organizzano attività di formazione del personale per la conoscenza e la corretta applicazione degli stessi³. Inoltre, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro, occorre garantire, nella pubblica amministrazione, la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni interessate ai corsi medesimi, adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare⁴.

La formazione, in tale contesto deve assumere la veste di investimento organizzativo e di variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico.

La contrattazione collettiva dovrà individuare gli opportuni strumenti di natura contrattuale a sostegno di tale istituto ribadendo che le attività di apprendimento e di formazione devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative e garantendo percorsi formativi specifici a tutto il personale soprattutto con riferimento al miglioramento delle competenze informatiche e digitali e alle specifiche competenze avanzate di carattere professionale.

I contratti collettivi degli ultimi anni mostrano un'attenzione crescente verso la formazione del personale, perché contengono diverse previsioni dedicate alle attività formative, la cui specifica determinazione è demandata a livello decentrato.

¹ Art. 7, comma 4 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

² Art. 11, comma 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

³ Art. 54, comma 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

⁴ Art. 57, comma 1, lett. c), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

Il Comune di Montevarchi ha risposto all'emergenza sanitaria, derivante dalla pandemia da COVID-19, che si è abbattuta dal marzo 2020 ed ancora in corso, consentendo al personale di assolvere la prestazione in piena sicurezza e favorendo il lavoro a distanza, nei momenti di maggior rischio. Ciò è stata l'occasione per sperimentare modalità della prestazione lavorativa non in presenza. L'Amministrazione sarà tenuta ad adottare un piano organizzativo per consentire l'attuazione della prestazione lavorativa nel suo sviluppo evolutivo consentendo l'utilizzo delle tecnologie informatiche della digitalizzazione. Diventa ineludibile la scelta prioritaria di un approfondimento delle competenze digitali del personale

Tra, l'altro, si legge nel Piano nazionale di ripresa e resilienza che la riforma della pubblica amministrazione migliora la capacità amministrativa a livello centrale e locale; rafforza i processi di selezione, formazione e promozione dei dipendenti pubblici; incentiva la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure amministrative. Si basa su una forte espansione dei servizi digitali negli ambiti dell'identità, dell'autenticazione, della sanità e della giustizia. L'obiettivo è una marcata sburocratizzazione per ridurre i costi e i tempi che attualmente gravano su imprese e cittadini.

Occorre, indi rafforzare i programmi di formazione continua⁵, con particolare riguardo alle competenze digitali, un rafforzamento della capacità manageriale dei dirigenti e dei funzionari apicali e delle correlate responsabilità, per garantire l'effettiva modernizzazione e digitalizzazione dell'organizzazione degli uffici e delle attività, e una diffusione sempre più ampia dei sistemi di valutazione premiale, per riconoscere e valorizzare il merito e incentivare i dipendenti pubblici ad un costante miglioramento delle proprie *performance*.

Il procedimento di adozione del piano di formazione ha avuto l'avvio con una consultazione preliminare dei dirigenti nella riunione del 21 settembre 2021. Successivamente con nota 46173/2021 del 22/10/2021, in prossimità alla predisposizione degli atti di programmazione economico-finanziaria, che delineeranno nuovi obiettivi strategici ed operativi, scaturiti dalle nuove linee programmatiche di mandato 2021-2026, veniva richiesto ai dirigenti ed ai responsabili delle posizioni organizzative, in conformità dall'art. 2 del vigente regolamento sulla formazione del personale, approvato con deliberazione G.C. n. 160/2021, di inviare le proposte formative.

Si affermava che tali proposte dovranno confluire in un documento costituente la richiesta di fabbisogno formativo per il proprio settore / U.O.A. corredato dalla quantificazione delle risorse finanziarie occorrenti per attuarlo, da inviare all'Ufficio Personale entro il 31 ottobre 2021.

Il risultato atteso di questo piano, nel garantire pari opportunità di partecipazione dei dipendenti, punta ad un'accresciuta efficacia e flessibilità nello svolgimento dei vari interventi formativi, con esplicitazione degli obiettivi che con gli stessi si intendono raggiungere, nonché le risorse finanziarie necessarie per la loro attuazione, in coerenza con le previsioni di bilancio, nonché, con specifico

⁵ *Up-skillinge re-skilling (riqualificazione professionale).*



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

riferimento alla previsione contenuta nel comma 3 dell'art. 49-ter del Contratto collettivo nazionale del comparto "Funzioni locali" del 21 maggio 2018.

Si precisava, che successivamente, alle proposte pervenute, l'Ufficio Personale procederà alla quantificazione delle risorse complessivamente occorrenti per l'attuazione del piano e alla verifica di concerto con il responsabile del Settore Economico Finanziario di inserimento delle stesse nelle poste del bilancio di previsione per l'anno 2022.

In considerazione che nel bilancio di previsione non saranno inserite le risorse necessarie al finanziamento completo del piano della formazione per l'anno 2022, esaudendo tutte le richieste pervenute, la Conferenza dei Dirigenti del **2 dicembre 2021** ha individuato le attività formative da assicurare nel limite delle predette risorse e tenendo conto degli obiettivi prefissi, fermo restando l'obbligo di garantire pari opportunità di partecipazione al piano formativo a tutti i dipendenti, ai sensi di quanto previsto dall'art. 3, comma 4, del vigente regolamento sulla formazione del personale, approvato con deliberazione G.C. n. 160/2021.

All'acquisizione dei servizi formativi, previsti dal piano, mediante soggetti esterni vi provvede l'ufficio personale selezionandoli secondo i criteri seguenti:

- a) Qualità della formazione prevista;
- b) Esperienza e qualificazione professionale acquisite nel settore;
- c) Rilevanza dei docenti;
- d) Economicità degli interventi.

I dirigenti interessati allo svolgimento delle attività formative comunicheranno all'ufficio personale l'elenco dei soggetti esterni formatori che potranno essere invitati alla selezione.



2. TIPOLOGIA DI OFFERTA FORMATIVA

2.1 FORMAZIONE GENERALE

In quest'area ricadono tutte le competenze legate alle normative che definiscono la regolarità giuridico contabile del processo amministrativo, come pure quelle inerenti all'utilizzo dei sistemi e degli applicativi informatici a supporto dell'operatività. La formazione si distingue indicativamente in BASE ovvero destinata al personale in ingresso e AVANZATA destinata alle figure che rivestono ruoli specifici a cui sono assegnate attività inerenti alle materie corrispondenti.

L'Amministrazione comunale si potrà avvalere dei corsi di formazione promossi dall'INPS nell'ambito del progetto "Valore P.A.", secondo le proprie esigenze formative.

In questo momento gli obiettivi che meglio esprimono le peculiarità dell'azione amministrativa, da cui si può aspettare un cambiamento nei contenuti e negli obiettivi sono riconducibili ai cambiamenti organizzativi quali digitalizzazione, *smart working*, benessere organizzativo, sviluppo delle competenze digitali, sviluppo della gestione delle informazioni e delle procedure.

2.2 FORMAZIONE DI BASE

La formazione di BASE rivolta essenzialmente al personale di nuova assunzione, si consegue, come prima accoglienza, mediante l'utilizzo dei programmi e moduli informatici fruibili su piattaforme acquisite dalle società specializzate. I moduli delle piattaforme sono di ampia fruizione nel senso che raccolgono la normativa peculiare del lavoro nella Pubblica amministrazione. Gli specialisti interni potranno fornire il loro supporto sulle specificità dell'organizzazione dell'Ente.

Con le modalità in *e-learning* si possono abbattere notevolmente i tempi di attesa che decorrono dall'ingresso del personale di nuova assunzione alla sua effettiva "messa in aula".

L'Ente potrà contare su una pianificazione di contenuti completi per effettuare le iscrizioni tempestivamente e contestualmente all'ingresso del nuovo assunto.

2.3 FORMAZIONE AVANZATA

La formazione AVANZATA si occupa di garantire ulteriori approfondimenti mirati a figure specifiche che nell'organizzazione svolgono attività di carattere interdisciplinare.

L'azione è rivolta ad accrescere la consapevolezza e la responsabilità individuale e collettiva, rivolgendosi a gruppi di persone che lavorano insieme con ruoli omogenei affinché il gruppo possa abilitare quelle risorse funzionali al perseguimento di un obiettivo condiviso in relazione anche al nuovo contesto del lavoro agile.

Si individua nel *team coaching* la formula strategica per il diffondere capillarmente metodologie di lavoro collaborativo funzionali allo svolgimento ottimale delle diverse fasi della attività, tra cui la progettazione, il monitoraggio, la delega, l'attribuzione ed assegnazione degli obiettivi per la loro



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

realizzazione. Un accompagnamento mirato, rivolto a piccoli gruppi di lavoro, promuove la modalità di lavoro comune, la responsabilizzazione individuale e consente di divulgare strumenti e metodi di lavoro omogenei in grado di facilitare le interconnessioni tra gruppi di lavoro.

Per accompagnare il cambiamento in atto nei processi disegnati dalle strutture organizzative, accanto ai *team coaching* possono essere realizzati laboratori ristretti che per argomenti individuati si confrontano sui metodi anche operativi per accrescere l'efficacia, per la rivisitazione delle modalità di gestione delle attività anche ordinarie e per la gestione delle banche dati in un'ottica di flessibilità della elaborazione delle sintesi da rendere per comunicare con efficacia nei progetti interdisciplinari e nella predisposizione degli atti di programmazione.

2.4 FORMAZIONE SU PROGETTO

Si intende realizzare la rilevazione di clima organizzativo con interviste singole a campione di dirigenti e responsabili di posizioni organizzative e con gruppi a campione di dipendenti selezionati per rappresentare le diverse professionalità dell'Ente, in termini di maturità professionali (anzianità di servizio) e di specializzazione. Si tratta di evidenziare, tra gli altri, aspetti legati al clima interno, al sentimento di identità e di comunità, con l'obiettivo di operare in un Ente più snello, creando capacità di costruire e rinforzare la rete attraverso la gestione efficace di tavoli di lavoro.

2.5 FORMAZIONE DIGITALE

Il Comune di Montevarchi persegue l'obiettivo di realizzare la progressiva reingegnerizzazione dei processi e delle procedure, attraverso elaborazioni di profonda dematerializzazione dell'attività. Ciò ne consegue la rielaborazione delle modalità di svolgimento del lavoro per tradurlo sempre più in processi da condurre attraverso modalità digitalizzate.

La formazione partecipa e concorre alla definizione delle azioni che compongono il piano organizzativo del lavoro agile nell'ambito del piano integrato di attività ed organizzazione con l'individuazione di modelli orientati al risultato, attraverso processi digitali integrati.

Per ottimizzare la performance del personale, sia singoli che in *team*, è necessario che lo sviluppo delle competenze si diriga verso specifici ambiti a seconda degli obiettivi formativi ricercati. Le conoscenze individuali che sono alimentate dalla formazione sugli aspetti tecnici e tematici (office, syllabus⁶, programmi specifici) si combinano con le competenze necessarie a rendere efficace l'integrazione dell'attività dei singoli, ogni qual volta sia necessario coinvolgere il gruppo.

2.6 FORMAZIONE OBBLIGATORIA

La formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro si rende necessaria a garantire lo svolgimento delle diverse attività in sicurezza, in attuazione delle disposizioni del datore di lavoro, sulla base dei documenti di valutazione dei rischi. La formazione in materia di sicurezza assume una

⁶ Competenze digitali



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

rilevanza significativa, in quanto gran parte del personale dei servizi tecnici e manutentivi è esposto a rischi specifici nello svolgimento di attività di cantiere, su strade a traffico aperto nonché lavorazioni che prevedono l'utilizzo di macchinari e attrezzature che necessitano di formazione specifica (escavatori, piattaforme mobili elevabili, ecc.).

Per il personale di nuova assunzione, nell'ambito degli adempimenti conseguenti il perfezionamento del contratto, è prevista la verifica della formazione eventualmente posseduta dal dipendente proveniente da altro datore di lavoro.

2.7 VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE AI FINI DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Ai fini delle progressioni economiche orizzontali, ai sensi dell'art. 5 del contratto decentrato integrativo 2019-2021 sono valutabili i processi formativi relativi alla formazione avanzata, digitale ed obbligatoria, per i quali sia preventivamente specificato il collegamento con le progressioni economiche e che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata.

La valutazione della formazione, ai fini della progressione economica, fermo restando quanto sopra precisato, viene effettuata con le seguenti modalità:

- a) Quantificazione delle ore di formazione avanzata e/o, digitale, e/o obbligatoria effettuate nel triennio precedente la decorrenza della progressione economica, fino ad un massimo di 20 ore complessive nel triennio;
- b) Attribuzione di 0,5 punti, per ogni ora di formazione di cui alla precedente lettera a), fino ad un massimo di 10 punti.

Resta inteso che a ciascun dipendente deve essere garantita pari opportunità di partecipazione ai processi formativi previsti nel piano annuale della formazione, ai sensi di quanto previsto dall'art. 49_ter comma 8 "Destinatari e processi della formazione" del C.C.N.L. del personale del comparto funzioni locali, sottoscritto in data 21.05.2018.



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

3. PROGRAMMAZIONE FORMAZIONE

TIPOLOGIA	DESCRIZIONE	DETTAGLIO	OBIETTIVI
1. FORMAZIONE GENERALE BASE	Formazione generale neo assunti	Disponibile su piattaforme digitali ed erogabile all'ingresso del neo assunto	Conoscenza della normativa di riferimento specifica declinata con le specificità di Ente Panoramica e cenni sulle principali procedure di carattere trasversali Conoscenza degli standard digitali di Ente
2. FORMAZIONE GENERALE AVANZATA	Aggiornamento continuo personale in forze	APPROFONDIMENTI rivolti a destinatari mirati, specifiche figure e ruoli per attività assegnate e/o per l'accrescimento del grado di autonomia nello svolgimento delle attività	Aggiornamenti su specifiche tematiche Creazione di laboratori Sperimentazione metodologie per sviluppo modalità di lavoro strategiche Innovazione e promozione
3. FORMAZIONE SU PROGETTO	Benessere organizzativo	Un incontro con Dirigenti e Posizioni organizzative – 3 incontri con campione dipendenti	Miglioramento del benessere organizzativo
4. FORMAZIONE DIGITALE	Approccio digitale nella gestione delle procedure	Formazione digitale collaborativa	Formazione digitale collaborativa
5. FORMAZIONE OBBLIGATORIA (D.lgs. 81/2008)	Scadenziario per le attività previste dal D.lgs. 81/08	Raccolta segnalazioni dei dirigenti	Formazione obbligatoria



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

3.1 FORMAZIONE GENERALE DI BASE

MATERIE	DESTINATARI	RISORSE
Gestione bilancio	Dirigente – responsabili dei servizi – responsabili procedimenti –	€ 2.000,00
Gestione entrate e spese – programmazione finanziaria – procedure di affidamenti lavori, servizi e forniture sotto soglia	Dirigenti – responsabili dei servizi – responsabili procedimenti – istruttori tecnici ed amministrativi– collaboratori ed esecutori amministrativi	€ 2.000,00
Gestione documentale – redazione atti amministrativi - sicurezza digitale – archivio cartaceo e digitale – gestione dello scarto	Dirigenti – responsabili dei servizi – responsabili procedimenti – istruttori tecnici ed amministrativi – collaboratori ed esecutori amministrativi	€ 2.000,00
Esercitazioni polizia municipale	Personale in possesso della qualifica di Pubblica sicurezza	€ 3.000,00
Legge regionale in materia di polizia locale	Personale interessato con prevalenza quello neoassunto	€ 350,00
Programmazione territorio – gestione eventi	Personale addetto all’ufficio cultura e promozione del territorio	€ 1.000,00
Procedure di gara	Personale addetto	€ 660,00
Miglioramento qualità del lavoro sociale – qualità del servizio sociale	Assistenti sociali	€ 1.700,00
Contributi e provvidenze economiche – progetti di utilità collettiva	Personale interessato	€ 530,00
Convenzioni urbanistiche - edilizia privata e semplificazioni	Personale interessato con prevalenza quello neoassunto	€ 1.000,00
Entrate tributarie extratributarie: aspetti dell’esecuzione e del contenzioso	Personale interessato	€ 680,00
Anagrafe – demografia e statistica	Personale interessato	€ 1.330,00
Aspetti stipendiali e previdenziali	Servizio personale ed organizzazione	€ 650,00
GDPR	Dirigenti – responsabili dei servizi – responsabili procedimenti – istruttori tecnici ed amministrativi – collaboratori ed esecutori amministrativi	€ 700,00
Percorsi formativi assistenti sociali (Consiglio dell’Ordine)	Assistenti sociali	€ 1.000,00
Contratto di lavoro – codice di comportamento – anticorruzione - trasparenza	Tutto il personale	€ 680,00
	Totale	€ 19.280,00



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

3.2 FORMAZIONE GENERALE AVANZATA

MATERIE	DESTINATARI	RISORSE
<i>Team coaching – social collaboration – problem solving</i>	Dirigenti – responsabili dei servizi – responsabili procedimenti – istruttori tecnici ed amministrativi	€ 3.750,00
Benessere organizzativo	Tutto il personale	€ 2.800,00
Performance - Competenze agili	Dirigenti – responsabili dei servizi – responsabili procedimenti – istruttori tecnici ed amministrativi – collaboratori amministrativi e professionali – Esecutori amministrativi	€ 2.000,00
Gestione e conservazione dei documenti digitali	Personale del centro elaborazione dati	€ 1.880,00
Comunicazione web e potenziamento delle tecnologie per il miglioramento della qualità dell'interazione degli utenti con i servizi on line (intelligenza artificiale)	Personale dell'ufficio relazioni con il pubblico, dell'ufficio stampa Personale degli sportelli unici dell'edilizia e delle attività produttive	€ 1.880,00
Sviluppo del livello di competenza linguistica	Personale dell'ufficio relazioni con il pubblico, dell'ufficio stampa, degli uffici anagrafici e sociali	€ 1.000,00
Gestione delle risorse umane, sviluppo delle performance	Servizio personale ed organizzazione	€ 950,00
Gestione della contabilità pubblica	Servizi finanziari	€ 950,00
Controllo di gestione	Servizio controllo di gestione	€ 950,00
Accountability	Dirigenti – responsabili dei servizi	€ 1.880,00
Sicurezza (D.lgs. 81/2008)	Tutto il personale	€ 2.680,00
	Totale	€ 20.720,00



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

4. CALENDARIO DI MASSIMA

TIPOLOGIA	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
FORMAZIONE GENERALE BASE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FORMAZIONE GENERALE AVANZATA				X		X			X			X
FORMAZIONE SU PROGETTO					X			X			X	
FORMAZIONE DIGITALE							X			X		
FORMAZIONE OBBLIGATORIA (D.lgs. 81/2008)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



COMUNE DI MONTEVARCHI

(Provincia di Arezzo)

Servizio Personale ed Organizzazione

5. VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA

Nella logica di presidiare l'intero processo di apprendimento dell'Ente, il servizio personale irrobustisce anche le proprie modalità di valutazione dell'efficacia degli interventi di formazione.

Si rende necessario creare un sistema di misurazione dell'attività formativa ai fini di:

- Accrescere il presidio delle attività nel loro complesso
- Diffondere e condividere un metodo di lavoro
- Far crescere le competenze delle persone coinvolte nel processo (gestori, organizzatori, progettisti, docenti)
- Rinforzare il legame con l'intera struttura organizzativa
- Costruire e mantenere aperti canali di comunicazione con tutti i settori ed i servizi dell'Ente
- Apprendere come migliorare nel tempo l'intero processo formativo
- Far evolvere la cultura dell'apprendimento continuo nell'Ente

Le possibilità per valutare l'attività formativa sono molteplici.

Con la tabella che segue sono individuati i livelli di valutazione sperimentati:

LIVELLO	ATTIVITÀ DI MISURAZIONE
1. Reazione dei partecipanti	Misura il grado di soddisfazione dei partecipanti ed individua eventuali azioni pianificate
2. Apprendimento	Misura il cambiamento nelle competenze, abilità e atteggiamenti
3. Applicazione di performance	Misura il cambiamento nel comportamento sul lavoro
4. Risultati di performance	Misura il cambiamento nelle variabili che hanno impatto sugli indicatori di performance
5. Ritorno di efficienza	Confronta i benefici dell'iniziativa con i costi sostenuti

L'indagine sarà mirata a rilevare, da un punto di vista qualitativo, il valore percepito della comunità del personale dipendente del Comune di Montevarchi sul clima interno, sulla qualità delle relazioni, sul senso di appartenenza e sulla collaborazione intersettoriale, sui comportamenti che facilitano la costruzione di un sentimento di comunità e riducano i fattori frenanti.

I risultati attesi dell'indagine non solo saranno oggetto di specifico accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, ma costituiscono elementi utili alla progettazione delle attività formative che saranno realizzati nei prossimi anni.