

## IL PIANO DI FORMAZIONE 2023 – 2025 CITTA' METROPOLITANA DI MILANO

### 1. Premessa

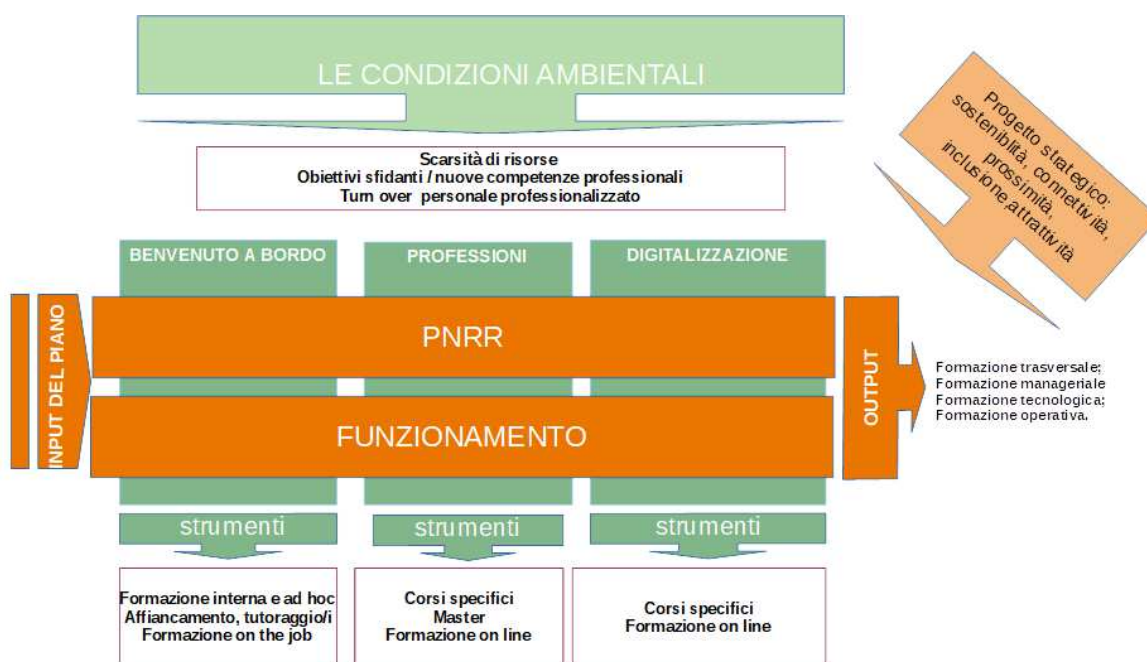
La formazione del personale della Città Metropolitana di Milano rappresenta una dimensione costante e fondamentale nella gestione delle risorse umane del nostro ente.

Il contesto in cui si innesta il presente Piano è quello legato al processo d'innovazione e ammodernamento che sta attraversando il settore pubblico, per rispondere adeguatamente alle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche in atto, e che si esplica attraverso una serie di azioni di sistema: la transizione digitale ed ecologica, la semplificazione amministrativa, l'attuazione del PNRR, un nuovo modo di lavorare caratterizzato dal lavoro a distanza, l'introduzione di un sistema di gestione delle risorse umane basata sulle competenze professionali e la revisione del sistema di classificazione del personale che si è attuato col recente CCNL 2019-2021.

La valorizzazione del capitale umano passa attraverso il riconoscimento della centralità della formazione che mira allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale, ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili: la formazione è al tempo stesso un diritto e un dovere, è un'attività che impatta sulla progressione professionale del dipendente.

I contenuti del Piano formativo sono definiti in relazione agli obiettivi strategici e operativi dell'ente finalizzati al valore pubblico, agendo sulle politiche di inserimento, valorizzazione, sviluppo e benessere del personale.

Lo schema che segue riassume le condizioni ambientali e di Città metropolitana entro cui deve muoversi la leva della formazione per creare le *“condizioni di contesto interno favorevoli al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico”*.



Gli elementi di contesto che caratterizzano Città metropolitana di Milano (di seguito CMM) e che devono guidare il piano di formazione del prossimo triennio sono senz'altro da ricondursi:

- agli obiettivi sfidanti messi in campo dall'attuazione del PNRR che coinvolgono CMM come ente e CMM come ente di area vasta nei confronti dei Comuni del territorio, in una situazione di impossibilità di soddisfare i fabbisogni di personale e di professionalità a causa delle difficoltà economiche finanziarie dell'Ente;

- al depauperamento di risorse e professionalità legate alla riforma degli enti territoriali: il lungo periodo di blocco assunzionale imposto alle Province ha creato un "buco" generazionale all'interno dell'Amministrazione con consistente uscita di personale dotato di elevata anzianità e professionalità, e conseguentemente l'impossibilità di crescere una "generazione professionale" intermedia in quanto mancante; infine, il numero contenuto di nuove assunzioni che, a causa della elevata offerta del mercato pubblico oggi, è difficile trattenere;

Il Piano di formazione vede nel tema del PNRR e del funzionamento efficiente ed efficace della macchina amministrativa gli input su cui intervenire per sviluppare le necessarie competenze del personale, con particolare attenzione all'inserimento del personale neo assunto e, di riflesso, ai processi di trasmissione del "sapere professionale" del personale a fine carriera, alla digitalizzazione, e allo sviluppo di nuove professionalità in linea con i cambiamenti in essere.

## **2. Riferimenti normativi**

La programmazione della formazione deve essere condotta tenendo anche in considerazione le numerose disposizioni normative che nel corso degli anni si sono succedute per favorire la predisposizione dei piani mirati allo sviluppo delle risorse umane, tra le quali:

il D.Lgs. 165/2001 art. 1, comma 1 lett. c), che prevede la "migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, assicurando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti";

il comma 7 dell'art. 54 del D. Lgs. 165/2001 che prevede "lo svolgimento di un ciclo formativo obbligatorio (...) sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico";

il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre, che la costruzione della Pubblica Amministrazione si fondi "sulla valorizzazione delle persone nel lavoro anche attraverso percorsi di crescita e di aggiornamento professionale";

la Legge 190/2012 e successivi decreti attuativi che impongono l'obbligo di formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;

il D.P.R. 62/2013 art. 15, comma 5, in base a cui “Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza ed integrità che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento”;

il Regolamento generale sulla protezione dei dati UE n. 2016/679, art. 32 che prevede un obbligo di formazione per responsabili del trattamento e della Protezione Dati, oltre che degli incaricati del trattamento;

il Codice dell’Amministrazione Digitale, di cui al D.Lgs. 82/2005, che all’art. 13 disciplina la formazione informatica del dipendenti pubblici;

il D.Lgs. 81/2008, coordinato con il D.Lgs. 106/2009, T.u. sulla salute e sicurezza sul lavoro che all’art. 37 impone al datore di lavoro l’obbligo di assicurare a ciascun lavoratore una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza;

gli artt. 54, 55 e 56 del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 che stabiliscono le linee guida generali in materia di formazione intesa come “leva strategica per l’evoluzione professionale e per l’acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo”;

il Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO, Decreto del Ministero della Pubblica amministrazione del 24/06/2022, in vigore dal 1 luglio 2022, all’art 4 comma 4 determina le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;

la direttiva del Ministero per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, avente oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” che promuove lo sviluppo delle competenze trasversali dei dipendenti pubblici funzionali alla transizione digitale alla semplificazione amministrativa e alla transizione ecologica.

l’art. 35 “Formazione e aggiornamento del personale” del Testo Unificato del Regolamento provinciale sull’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi di Città metropolitana di Milano, che stabilisce le linee di indirizzo in materia di formazione e riqualificazione professionale

### **3. Finalità criteri generali e obiettivi formativi**

La pianificazione delle attività formative e di aggiornamento ha la finalità di costruire dei processi formativi orientati a creare le “*condizioni di contesto interno favorevoli al raggiungimento degli obiettivi di valore pubblico*”, assicurando il buon andamento dell’amministrazione, in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze trasversali, specialistiche e tecniche, rivolto a tutti i dipendenti, ognuno per le proprie competenze.

L’azione formativa dell’Ente si ispira ai seguenti principi:

- *uguaglianza e pari opportunità*: il servizio di formazione è offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle attività svolte e al fabbisogno;
- *continuità*: la formazione è erogata in maniera continuativa;
- *efficacia*: la formazione deve essere monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e di utilità sul lavoro;
- *efficienza*: la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.
- *partecipazione*: il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti con proposte e segnalazioni;

I principali **filoni** che indirizzano il piano di formazione 2023-25 della Città metropolitana di Milano riguardano:

- lo sviluppo delle competenze digitali, con un notevole impegno nell'ambito della **transizione digitale** dell'Ente con l'adesione:
  - alla piattaforma Syllabus, che offre corsi a tutti i livelli, coinvolgendo circa 500 dipendenti;
  - ai corsi INPS Valore PA;
  - al progetto accessibilità di AGID, con la proposta di 3 corsi che coinvolgono ca. 400 dipendenti e rivolto altresì ai comuni del territorio di CMM;
  - alla progettazione di un corso su temi metodologici, organizzativi e gestionali legati alla digitalizzazione per dirigenti e posizioni organizzative;
- la **sicurezza sul lavoro** con una formazione puntuale ordinaria e specialistica per i lavoratori delle varie categorie di rischio, edilizia, strade, idroscalo, tecnici, polizia metropolitana e amministrativi;
- un accompagnamento formativo qualificato a tutti i livelli sul nuovo **codice degli appalti**, aderendo sia ai corsi in materia a catalogo, sia usufruendo della formazione con esperti interni e programmando una formazione specifica al personale addetto agli appalti;
- un costante aggiornamento in materia di **anticorruzione, trasparenza, privacy, codice di comportamento**;
- corsi di formazione a supporto delle competenze necessarie per l'attuazione dei **progetti del PNRR**;
- sviluppo e rafforzamento delle competenze trasversali, manageriali (**soft skills**) attraverso una riflessione sistematica sulle priorità strategiche e aderendo ai master universitari;
- corsi sul benessere organizzativo e la promozione della cultura delle **pari opportunità**;
- programmi formativi adeguati all'inserimento ed accompagnamento ai colleghi **neoassunti** proponendo dei corsi di formazione con formatori interni (aggiornamento e potenziamento dell'albo dei docenti interni) e l'accompagnamento al passaggio transgenerazionale delle competenze;
- formazione **tecnico operativa** per il personale dell'area degli operatori ed operatori esperti;
- interventi formativi a supporto della gestione del **lavoro a distanza (smart working e lavoro da remoto)**;
- proposte formative/informative per la governance del territorio, delle infrastrutture e dello **sviluppo sostenibile**;
- formazione internazionale, di sviluppo di competenze linguistiche (**lingua inglese**) e di tecniche di gestione dei finanziamenti europei.

Le  **misure volte ad incentivare l'accesso ai percorsi formativi** sono principalmente le seguenti:

- potenziamento dei percorsi formativi realizzati con risorse interne, **favorendo l'inclusione di tutto il personale** e stimolandone la partecipazione;
- promozione della **partecipazione diffusa** attraverso la proposta di corsi di formazione e aggiornamento on line, con registrazione dei corsi in modo da poterne usufruire anche in modalità asincrona;
- concessione di **permesso studio e permessi per formazione** per partecipare a corsi attinenti all'attività lavorativa, non proposti dall'Ente;
- contribuzione al **pagamento di master** universitari di II° livello;

Tra le attività di formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali si propone infine un'iniziativa di Formazione-formatori, finalizzata alla valorizzazione del personale docente interno, anche in forma di coaching e tramite scambio di esperienze e confronto tra pari per la condivisione di tecniche formative e di apprendimento efficaci (conoscenza delle dinamiche di apprendimento negli adulti, metodi di comunicazione interpersonale, gestione dell'aula ecc.).

## **Stanziamenti**

La previsione degli stanziamenti per la formazione 2023-2025 per il personale di € **120.000,00** per il 2023, **90.000 €** per il 2024 e **70.000 €** per il 2025 rispetto ad un contingente di personale sulle funzioni fondamentali pari a 723 unità al 31/12/2022. È in previsione un supplemento di budget per corsi specifici con fondi PNRR.

## **4. Gli strumenti per la gestione della formazione e lo sviluppo delle professionalità in Città Metropolitana di Milano**

Per rilevare il fabbisogno formativo dell'Ente sono state acquisiti i piani di dettaglio dalle singole Direzioni sia in tema di legalità, trasparenza e prevenzione della corruzione, sia in materia di appalti, oltre che su tematiche strettamente legate alle specifiche funzioni di competenza.

Per monitorare il fabbisogno formativo in ambito della sicurezza viene definito un piano di intervento insieme al RSPP dell'ente.

La rilevazione dei fabbisogni formativi può avvenire sia in fase di ricognizione annuale che durante l'anno attraverso le schede di richiesta corsi nel sito della Formazione.

### **La struttura organizzativa della formazione**

Il presidio dell'attività formativa dei dipendenti di Città metropolitana di Milano è governato dal Dipartimento Risorse umane e organizzazione, retto da un Dirigente al cui interno è inserito il Servizio Organizzazione e formazione, gestito da un funzionario titolare di responsabilità di Elevata Qualificazione che, tra i propri compiti e con il supporto di due funzionari, ha anche quello di programmare e realizzare il Piano formativo dei dipendenti.

### **Gli strumenti organizzativi**

Il Servizio formazione si avvale di diversi “*strumenti organizzativi*” per sostenere i processi di apprendimento nell'ambito delle attività formative, utilizzando sia alle risorse interne che esterne.

1) *Docenti interni*: L'individuazione di personale idoneo a svolgere attività di formazione specifica permette di condividere e trasmettere competenze e capacità nelle varie aree tematiche calate nel contesto lavorativo quotidiano. Ai formatori selezionati è affidato lo svolgimento di corsi di formazione, aggiornamento e addestramento rivolti a tutto il personale della Città metropolitana di Milano, dove mettere a fatto comune le conoscenze ed esperienze maturate nel percorso professionale.

Il servizio formazione assicura un aggiornamento e un ampliamento dell'elenco formatori al quale tutti i colleghi qualificati possono candidarsi per i propri ambiti di competenza tramite bando interno.

2) *Acquisto di servizi formativi dall'esterno*:

- con affidamento diretto di servizi formativi previa indagine di mercato sulla piattaforma Aria-Sintel e MEPA

- con convenzione CONSIP
- corsi di formazione specialistici a catalogo

3) *Adesione a progetti formativi promossi dal Dipartimento della Funzione pubblica nell'ambito del Piano strategico per la formazione e valorizzazione dei dipendenti pubblici "Ri-formare la PA. Persone qualificare per qualificare il Paese"*:

- **Syllabus** - Competenze digitali per la PA, attivato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che mira a fornire ai dipendenti pubblici (non specialisti IT) una formazione personalizzata, in modalità e-learning, sulle competenze digitali di base a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi;
- **Progetto P.A.R.I.** Pubblica Amministrazione Risorse per l'Inclusione, piattaforma e-learning rivolta a tutte le Pubbliche Amministrazioni attivata dal Dipartimento della Funzione Pubblica e Formez PA, che ospita percorsi di in-formazione sulle tematiche dell'antidiscriminazione, della valorizzazione e della gestione delle differenze e in generale sul Diversity & Inclusion Management;
- **"PA 110 e lode"** è il primo progetto avviato: prevede l'offerta agevolata di qualificati percorsi di formazione universitaria e post-universitaria; frutto di un protocollo d'intesa firmato il 7/10/21 tra il Ministero per la Pubblica amministrazione e quello della Ricerca, consente a tutti i dipendenti pubblici di usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione terziaria: corsi di laurea, corsi di specializzazione e master.

4) *Sistemi informativi per la formazione e il monitoraggio*

E' presente un sistema informativo della formazione che copre il processo di comunicazione, iscrizione ed erogazione dei corsi e successivamente l'archiviazione delle presenze, degli attestati di partecipazione, del gradimento del corso e l'elaborazione dei dati statistici.

Tutti gli interessati possono ricevere sul proprio browser le notifiche degli aggiornamenti al sito (feed reader).

Sul sito Intranet della Formazione è possibile per gli utenti autorizzati (Dirigenti, PO, referenti della formazione delle varie direzioni) compilare le schede di richiesta corsi e successivamente effettuare le iscrizioni alle varie edizioni previste.

Sono disponibili anche le tabelle mensili degli iscritti, che consentono ad ogni direzione di verificare in quali giornate e in quali corsi è impegnato il personale.

Inoltre sono a disposizione vari report aggiornati in tempo reale: l'elenco dei corsi frequentati dal personale della direzione, l'elenco complessivo dei proposti ai vari corsi, la tabella indicante il numero di corsi frequentati da ciascuno negli ultimi 14 anni, l'archivio dei profili professionali.

Ciascun dipendente può consultare e stampare il proprio curriculum formativo, oltre a recuperare gli attestati disponibili.

Il materiale didattico dei corsi organizzati (slides, dispense, ecc.) è reperibile in un'apposita sezione.

Un'ulteriore sezione è dedicata al materiale dei corsi INPS Valore PA.

Il Servizio Formazione per l'inserimento dei dati oltre al sito lavora su due database (PICO e SINFO): PICO è progettato per coprire la fase precedente, corrente e immediatamente successiva allo svolgimento del corso, SINFO per l'archiviazione dei dati definitivi successivi alla conclusione delle attività formative. Dai database si rileva il numero di partecipanti per corso, le ore di formazione annue per dipendente.

5) *piattaforma E-Learning: ECommunity*

La piattaforma Moodle realizzata e gestita all'interno di Città Metropolitana di Milano dal Settore Transizione digitale e dal Settore Risorse umane e organizzazione, accessibile a tutti i dipendenti, è diventata uno strumento prezioso e utile, nel quale il Servizio formazione mette a disposizione le registrazioni video e il materiale didattico dei corsi online di formazione interna suddivisi per argomenti, oltre a corsi interattivi con test ed esercitazioni. La piattaforma viene costantemente aggiornata anche con i link alle videoregistrazioni di corsi e webinar esterni che possono interessare i dipendenti dell'Ente.

#### 6) *Strumenti informativi per l'erogazione e la valutazione della formazione*

Le piattaforme di videoconferenza (in particolare GoToMeeting) rendono possibile lo svolgimento dei percorsi formativi online.

Nella logica di presidiare il processo di apprendimento dell'Ente e la qualità dei corsi, il Servizio Formazione ha impostato una modalità di valutazione, predisponendo dei questionari di gradimento per misurare l'attività formativa e la loro utilità sulla piattaforma LimeSurvey.

Il perseguimento degli obiettivi di efficacia degli interventi formativi rende necessario un monitoraggio del processo formativo per tutti gli interventi realizzati.

Al fine di avere statistiche sempre aggiornate e un monitoraggio puntuale degli indicatori, la piattaforma LimeSurvey permette di raccogliere i feedback e i gradimenti dei corsi proposti per apprendere come migliorare nel tempo l'intero processo formativo.

7) *"Benvenuti a bordo"* è un percorso formativo completo per neoassunti che viene realizzato grazie alla disponibilità, alla competenza e alla preparazione dei formatori interni; oltre a trasmettere e ampliare le conoscenze e competenze dei colleghi, permette di garantire un'accoglienza e un accompagnamento adeguato del personale neoassunto e facilita l'inserimento nell'Ente, assicurando altresì un servizio di tutoraggio con colloqui individuali.

#### 8) *Adesioni, accordi e protocolli d'intesa*

In riferimento al piano strategico dell'Ente, che determina gli obiettivi generali di sviluppo della comunità metropolitana, la Città Metropolitana ha avviato forme di dialogo e di intesa. Per lo sviluppo delle competenze specifiche dei dirigenti, delle Posizioni Organizzative e dei funzionari sono stati siglati diversi impegni finalizzati a sostenere l'attuazione del Piano Strategico Metropolitano ed a governare le opportunità offerte dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) in tema di crescita infrastrutturale del territorio, sostenibilità ambientale, digitalizzazione e ampliamento delle competenze del capitale umano. Alcuni di questi riguardano la partecipazione degli Atenei del territorio metropolitano, con i quali potranno essere definiti specifici accordi per attuare attività di co-progettazione e proposte didattiche formative multidisciplinari.

- Il progetto "**Metropoli strategiche**", coordinato da ANCI, ha l'obiettivo di accompagnare i cambiamenti organizzativi e lo sviluppo delle competenze legate alle innovazioni istituzionali nelle Città Metropolitane. Attraverso la costruzione di un network tra Città Metropolitane, si intendono sperimentare sul campo modelli organizzativi innovativi e sviluppare nuove competenze. La programmazione della formazione è sempre rispondente alle esigenze delle PA.
- Città Metropolitana di Milano ha aderito al programma formativo annuale 2023 della Fondazione **UPEL Milano**, che ha un'offerta di formazione generale on line multi disciplinare, con particolare riguardo agli ambiti di: contabilità e dei tributi, appalti e contratti, gestione del personale, anticorruzione trasparenza, amministrazione digitale e

privacy, urbanistica e rigenerazione urbana, procedimento amministrativo e formazione obbligatoria che **garantire a tutto il personale dell'Ente** l'accesso a corsi di aggiornamento normativo per un numero di **oltre 150 ore di formazione annue** con personale qualificato, con la possibilità, nel caso, di rivedere i corsi registrati a video.

- Città metropolitana di Milano aderisce annualmente al bando **INPS Valore PA**, manifestando il proprio interesse riguardo ai corsi suddivisi nelle aree tematiche disponibili. Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello) e di alta formazione (secondo livello).
- Per i percorsi formativi specifici per le posizioni tecniche delle infrastrutture e dell'ambiente è attivo il protocollo d'intesa: “+Community”, promosso dall'Area Infrastrutture. E' un accordo tra soggetti pubblici e privati che fanno comunità sui temi della sostenibilità, della fruibilità delle risorse ambientali e dell'equità nella distribuzione dei beni ambientali. È una proposta aperta e uno strumento gratuito che mette in condivisione le migliori risorse del partenariato per diffondere e incrementare le competenze del territorio metropolitano.
- In tema di sicurezza sui luoghi di lavoro è attivo un accordo di collaborazione tra CMM e ESEM-CPT (Ente unificato formazione e sicurezza) per la realizzazione di corsi di formazione in materia di sicurezza e per il supporto agli enti territoriali nei cantieri pubblici, promosso dal Settore Programmazione ed edilizia scolastica. Per quanto riguarda la formazione è possibile iscrivere gratuitamente alcuni dipendenti ad alcuni corsi standard (es. antincendio, aggiornamento RLS)
- accordi con enti del territorio metropolitano sulla partecipazione ad iniziative formative comuni, in un'ottica di economie di scala e di scambio di esperienze e buone pratiche.

### ***Modalità di erogazione della formazione***

L'erogazione dei corsi si avvale sia della modalità di formazione a distanza (sincrona e asincrona), sia formazione in aula, e propone i corsi in modalità di formazione mista (sia in aula che online), tenuto conto anche delle disposizioni di cui all'art. 67 (Formazione lavoro agile) e all'art. 69 (Formazione lavoro da remoto).

## ***5. Il piano triennale della formazione***

La predisposizione del Piano Triennale della Formazione, visto come elemento strategico e abilitante del cambiamento all'interno dell'Ente e in considerazione del budget messo a disposizione, segue i seguenti criteri di impostazione:

- flessibilità nella programmazione delle scelte formative che risponde più efficacemente a esigenze variabili della struttura organizzativa interna, adeguando, di volta in volta, in base anche alle disponibilità finanziarie, le scelte formative più idonee e prioritarie;
- priorità alla formazione obbligatoria, in tema di sicurezza e anticorruzione e trasparenza, nel rispetto dei vincoli normativi, volta a garantire il funzionamento dell'Ente;
- sviluppo delle competenze interne coerenti con il ruolo di Città metropolitana e con i possibili processi di ridefinizione e ampliamento delle mansioni professionali per l'attuazione dei progetti del PNRR e adeguati ai futuri piani di sviluppo dell'Ente;



- valorizzazione delle competenze professionali interne, anche dirigenziali, nel ruolo di formatori e di progettisti di interventi formativi per l'Ente, con l'aggiornamento dell'elenco dei formatori interni dell'Ente;
- percorsi di accoglienza con colloqui individuali e accompagnamento formativo dei nuovi assunti da parte dei formatori interni qualificati e competenti e conseguentemente, sviluppare percorsi di "trasmissione dei saperi" del personale a fine carriera;
- **sviluppo dell'offerta formativa di base per il personale distaccato in Afol;**
- mantenimento e affinamento della formazione online, a basso impatto economico, per garantire a tutti i dipendenti la formazione professionale, anche **specialistica** e consolidare, ampliare e trasferire all'interno dell'Ente conoscenze specialistiche presenti nei diversi settori;
- **consolidamento dell'offerta formativa in modalità asincrona, in modo da garantire più flessibilità nei tempi di fruizione dei corsi.**
- misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e alta qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permesso di diritto allo studio e di conciliazione, borse di studio, Master di II livello, corsi di alta specializzazione).

### **La formazione per i Dirigenti**

I Dirigenti sono responsabili, in relazione agli obiettivi dell'Ente, della correttezza amministrativa, dell'efficienza e dei risultati della gestione.

Rispetto al ruolo richiesto si possono individuare alcuni ambiti di competenze da sviluppare, quali:

- capacità di innovazione;
- capacità di orientamento al risultato;
- capacità di gestione e valorizzazione delle risorse umane;
- capacità di orientare l'azione amministrativa al cambiamento, nel rispetto della correttezza tecnico- giuridica;

La leva della formazione, per il triennio 2023-2025 intende focalizzarsi su temi quali:

- aggiornamento competenze tecnico giuridico (in particolare sul nuovo Codice degli appalti);
- sviluppo competenze in tema di digitalizzazione e accessibilità ai servizi;
- potenziamento delle soft skills e della gestione del personale;

### **Aree di intervento per Dirigenti e personale dell'Ente**

Il presente Piano di Formazione suddivide gli interventi formativi da realizzare secondo le seguenti aree di contenuto prevalente:

Area	Ambito	Destinatari	Modalità formative	Organizzazione della formazione
Formazione obbligatoria	sicurezza sui luoghi di lavoro	Tutti per ambito di competenza	in aula e online	Esterna e interna
	Anticorruzione, trasparenza e contratti	tutti	online e in aula	Esterna e interna
	GDPR – Regolamento	tutti	online e in aula	Esterna e interna

Area	Ambito	Destinatari	Modalità formative	Organizzazione della formazione
	generale sulla protezione dei dati			
	CAD-Codice amministrazione digitale	tutti	online e in aula	Esterna e interna
	Giuridico- legale	Per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo per avvocati	online e in aula	Esterna e interna
Sviluppo delle competenze manageriali (alta formazione)	Vari ambiti	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna – INPS Valore PA, Forum PA, Programmi min., Università
Transizione digitale	Informatica di base	tutti	online e in aula	Esterna e interna
	Addestramento sull'uso delle piattaforme	tutti	online	Interna
	Addestramento sugli applicativi in uso	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Interna
	Transizione digitale e informatica specialistica	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Percorsi formativi in tema di accessibilità	tutti	Online e in aula	Esterna
	Accrescimento competenze digitali per le PA	Dirigenti e categorie FEO	online	esterna
Competenze di carattere generale e tecnico-specialistiche	Appalti, contratti	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Attuazione PNRR	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Economico-finanziario e di controllo di gestione	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna

Area	Ambito	Destinatari	Modalità formative	Organizzazione della formazione
	Tecnico-specialistica e ambientale	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Gestione risorse umane	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Progetti europei	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna
	Linguistica	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna
	Aggiornamento giuridico e addestramento tecnico-specialistico di polizia e vigilanza	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Formazione tecnico operativa per il personale con mansioni tecniche e ausiliarie	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
Competenze organizzative di carattere trasversale (soft skills)	Lavoro a distanza (smart working e lavoro da remoto)	Personale specificatamente individuato	online	Interna
	Comunicazione e soft-skills	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Competenze gestionali e manageriali	Personale specificatamente individuato	online e in aula	Esterna e interna
	Benessere organizzativo e pari opportunità	tutti	in aula e online	Esterna e interna
	Inclusione e diversità	Componenti CUG e formazione lavoro	online	esterna
Inserimento lavorativo e riqualificazione del	Benvenuti a bordo: percorso per neo assunti	Personale neoassunto e tutor	online e in aula	interna

Area	Ambito	Destinatari	Modalità formative	Organizzazione della formazione
personale	Passaggio del testimone	Personale a fine carriera	online e in aula	interna
	Riqualificazione del personale	Personale interessato alla riqualificazione professionale	online e in aula	interna

Milano, 06.07.2023