

# **REGIONE LOMBARDIA**

## **PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE** **2022-2024**

## INDICE

<b>1. Lo scenario di contesto</b>	<b>Pag. 3</b>
a. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Pag. 3
b. La situazione pandemica	Pag. 4
c. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)	Pag. 5
d. Raccordo con il Comitato Unico di Garanzia	Pag. 7
e. Raccordo con l'Organismo paritetico	Pag. 7
<b>2. Rendicontazione piano precedente</b>	<b>Pag. 8</b>
a. Triennio 2019-2021	Pag. 8
b. Annuale 2021	Pag. 13
<b>3. Rilevazione dei fabbisogni</b>	<b>Pag. 19</b>
a. Sondaggio di gradimento anonimo	Pag. 19
b. Rilevazioni aree e fabbisogni	Pag. 21
<b>4. Piano formativo 2022-2024</b>	<b>Pag. 23</b>
a. Giuridico amministrativo	Pag. 23
b. Formazione continua forense	Pag. 24
c. Anticorruzione e trasparenza	Pag. 25
d. Privacy	Pag. 26
e. Controlli	Pag. 27
f. Economico e finanziario	Pag. 28
g. Comunicazione	Pag. 29
h. Linguistica	Pag. 30
i. Unione europea	Pag. 31
j. Competenze trasversali (soft skills)	Pag. 31
k. Digitalizzazione e semplificazione	Pag. 32
l. Organizzazione e benessere	Pag. 34
m. Informatica	Pag. 35
n. Tecnico specialistica	Pag. 36
o. Formazione neoassunti	Pag. 37
p. Formazione manageriale	Pag. 38
<b>5. Gli strumenti</b>	<b>Pag. 39</b>
a. Destinatari della Formazione	Pag. 39
b. Attori	Pag. 39
c. La Strategia Formativa	Pag. 40
i. Formazione inter-direzionale	
ii. Formazione direzionale	
iii. Formazione aziendale o docenza interna	
iv. Formazione diffusiva	
v. Formazione a distanza (FAD)	
vi. Formazione a calendario	
vii. Rimborsi	
d. Attività formative di lunga durata e specializzazione	Pag. 43
e. Erogazione dei servizi formativi	Pag. 45
f. Metodo / criteri per l'attività formativa	Pag. 46
g. Diffusione e aggiornamento delle informazioni	Pag. 46
h. Il Budget	Pag. 47

## 1. Lo scenario di contesto

### a. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

La transizione digitale e l'innovazione amministrativa sono temi della riforma della Pubblica Amministrazione che vengono ripresi anche dal DL 80/2021. Infatti, per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e per migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, la Pubblica Amministrazione è chiamata ad adottare, secondo quanto previsto dall'art. 6<sup>1</sup> del DL 80/21, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), di durata triennale e aggiornato annualmente, che definisce, oltre agli obiettivi programmatici e strategici, gli strumenti e i mezzi finanziari per la realizzazione degli stessi.<sup>2</sup>

Il PIAO è un unico documento di programmazione e di governance destinato a sostituire una serie di Piani che le amministrazioni, ad oggi, sono tenute a predisporre, come ad esempio: il Piano della formazione, il Piano triennale del fabbisogno del personale, i Piani della performance, del lavoro agile e dell'anticorruzione.

La sua realizzazione è altresì prevista dal c.d. **Decreto Reclutamento** nella PA nel quale si richiede una riqualificazione del personale pubblico, in coerenza, tra l'altro, con l'attuazione degli **obiettivi del PNRR**.

Il PIAO definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati:
  - al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale;
  - allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali;
  - all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché conseguire gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- la pianificazione delle attività, l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti;
- le modalità e le azioni volte a realizzare la piena accessibilità – fisica e digitale – alle amministrazioni, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi.

<sup>1</sup> "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia".

<sup>2</sup> Nello specifico il c. 2 lett. b) cita: "la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale".

Esso definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione mediante gli strumenti digitali.

Si precisa che il presente Piano Triennale della Formazione, una volta deliberato dalla Giunta regionale, inizierà a produrre i suoi effetti, nonché diverrà documento allegato del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO (la cui approvazione è stata, ad ora, prorogata al 30 giugno 2022).

## **b. La situazione pandemica**

La pandemia COVID-19, negli anni 2020 e 2021, ha costretto la macchina regionale a operare prevalentemente da remoto, abituandola ad usare quotidianamente gli strumenti messi a disposizione dalla tecnologia, senza incorrere in interruzioni o in difficoltà operative di rilievo.

Nella tabella si evidenzia il numero dei dipendenti, divisi per genere, che hanno operato in modalità Lavoro Agile prima e durante la pandemia:

<b>pandemia COVID</b>	<b>PRE pandemia</b>		<b>durante pandemia</b>	
<b>genere</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>M</b>
<b>N. dipendenti in Lavoro Agile</b>	<b>301</b>	<b>117</b>	<b>1654</b>	<b>1012</b>
<b>N. giorni al mese</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10,4</b>	<b>10</b>

Con lo Smart Working emergenziale, durante la pandemia, i dipendenti si sono visti costretti a rimodulare le proprie capacità organizzative attinenti al lavoro svolto a distanza, implementando, in reazione, conoscenze e competenze allineate alle rinnovate esigenze. Con l'ausilio esclusivo degli strumenti digitali e la responsabile partecipazione a incontri formativi tramite la piattaforma *Microsoft Teams* e Webinar esterni (per esempio, Formez PA, Osservatorio POLIMI, etc.), i confini organizzativi dei dipendenti, prima più contenuti, si sono estesi.

Durante l'anno 2020, l'organizzazione regionale ha vissuto un denso periodo di formazione a distanza. La fase progettuale della formazione ha visto tre differenti modalità di gestione dei corsi formativi:

- *teams* interni: attraverso l'applicativo *Microsoft Teams* diversi colleghi hanno collaborato attorno a tematiche riguardanti la semplificazione e la digitalizzazione, la privacy, la valutazione delle performance e i temi riguardanti le politiche europee;
- webinar esterni gratuiti proposti da Formez PA e FPA-Forum PA, insieme ad alcune piattaforme universitarie, che hanno introdotto alla conoscenza dei MOOC;
- formazione attraverso la piattaforma FAD: con la collaborazione di Università (PoliMi e Bicocca), si è avviata una collaborazione per progettare i contenuti di un percorso di formazione a distanza sullo sviluppo delle competenze "soft" per comprendere al meglio la modalità di lavoro agile.

La formazione a distanza, i webinar esterni, i Teams interni e i Teams organizzati con la docenza esterna, attraverso PoliS-Lombardia, hanno:

- favorito una maggiore interazione tra i colleghi partecipanti e tra i discenti e la docenza;
- diffuso la conoscenza del mondo digitale, aumentando la consapevolezza circa le molteplici possibilità di scelta dentro un contesto digitale (oltre che una generale indipendenza organizzativa);

- permesso di rilevare, attraverso un'attenta analisi dei dati, quali sono le esigenze di conoscenza e formative del personale dell'amministrazione.

L'evoluzione nei prossimi anni riguarderà:

- learning agility (apprendere in maniera veloce competenze nuove);
- utilizzo dei dati in ottica predittiva per decisioni future;
- offerta formativa personalizzata;
- possibilità di sviluppo e di carriera.

Si prevede, inoltre, un'ulteriore evoluzione della modalità di fruizione della formazione, possibile attraverso piattaforme di facile utilizzo, a fruizione aperta e in ogni luogo, con contenuti di valore, coerenza e aggiornamento guidato dall'organizzazione.

Come poter organizzare i contenuti da adattare alla persona, stimolando ingaggio e motivazione? Per assicurare una totale adesione "on-line", si ritiene necessario avviare un percorso di ascolto nei confronti dei Dirigenti, di analisi delle competenze già maturate /richieste/in fase di evoluzione, affinché si possa costruire un'offerta formativa personalizzata anche in base alle esigenze e all'interesse del discente, attraverso: l'autovalutazione (sondaggi), la valutazione delle performance e, in ultimo, la convalida da parte del responsabile. È importante, in quest'ultima fase, tener conto delle differenze generazionali e delle difformi propensioni nell'utilizzo degli strumenti e/o dei contenuti.

Il cambiamento dettato dalla pandemia, la necessità di far evolvere l'employability delle persone, impone la necessità di riprogettare la formazione attraversando nuove sfide:

- formazione contestuale al bisogno;
- user experience ingaggiante;
- comprendere l'evoluzione delle competenze richieste;
- efficacia on-line;
- formazione autonoma e continua;
- apertura verso l'esterno dei confini organizzativi;
- misurare l'impatto della formazione.

Con l'analisi del fabbisogno formativo è possibile considerare una formazione rispondente alle esigenze della dirigenza e del personale.

### **c. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**

---

Il Governo, in linea con gli indirizzi comunitari, ha messo in evidenza la **Pubblica Amministrazione** quale elemento chiave per la modernizzazione del Paese, attraverso la transizione digitale e l'innovazione amministrativa che passa dalla reingegnerizzazione dei processi come fattore abilitante della semplificazione e digitalizzazione dei procedimenti amministrativi, attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** (D.L. 77/2021) prevede un pacchetto di investimenti e riforme articolato in sei missioni. Esso promuove un'ambiziosa agenda di riforme che si concentrano su quattro principali aree:

- Pubblica amministrazione;
- Giustizia;
- Semplificazione;
- Competitività.

Punti focali del PNRR riguardano la ripresa economica e "un'Europa più verde, più digitale, più resiliente". Le Regioni e gli Enti Locali sono chiamati ad attuare i progetti confrontandosi direttamente con il Servizio centrale del PNRR (MEF) e partecipando al tavolo permanente con funzioni consultive, come è già avvenuto nel 2021, con una prima fase di dichiarazioni e di programmazione. È prevista, per il 2024, una seconda fase di valutazione di

avanzamento della spesa e di rispetto tendenziale delle ripartizioni per missione, per cui verrà richiesto un riarrangiamento ed un eventuale nuovo negoziato con la Commissione EU. In questa seconda fase le Regioni e gli Enti Locali potrebbero essere considerate una risorsa ove decentrare budget.

Il PNRR, come sopra richiamato, individua 6 missioni di intervento:

- Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura;
- Rivoluzione verde e transizione ecologica;
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile;
- Istruzione e ricerca;
- Inclusione e coesione;
- Salute.

Viene così promossa un'ambiziosa agenda di riforme per la Pubblica Amministrazione, a sua volta supportata dalla digitalizzazione dei processi e dei servizi, dal rafforzamento della capacità gestionale e dalla fornitura dell'assistenza tecnica necessaria alle amministrazioni centrali e locali, fondamentali per promuovere un utilizzo rapido ed efficiente delle risorse pubbliche. Uno dei lasciti più preziosi del PNRR dovrà rivelarsi nell'aumento permanente dell'efficienza della Pubblica Amministrazione e della sua capacità di decidere e mettere a punto progetti innovativi, accompagnandoli in un percorso che si origina nella selezione e progettazione e che termina con la realizzazione finale degli stessi.

I giovani, nelle imprese e nella pubblica amministrazione, saranno i protagonisti di una modernizzazione radicale dei servizi, capaci sempre più di includere i cittadini che odiernamente (soprattutto nelle aree interne e rurali) si vedono esclusi dalle opportunità dell'innovazione.

Le persone sono collocate al centro delle strategie del PNRR: 1/4 delle risorse sono finalizzate a rafforzare i modelli organizzativi oltre che a sviluppare le competenze.

A tal fine, si prevedono le seguenti azioni:

- introduzione di meccanismi di rafforzamento del ruolo, delle competenze e delle motivazioni dei *civil servant*, attraverso percorsi di valorizzazione della professionalità acquisita e dei risultati raggiunti, anche tramite la previsione di progressioni di carriera basate su percorsi non automatici ma selettivi di sviluppo e crescita;
- introduzione di un nuovo modello di lavoro pubblico, anche attraverso strumenti normativi e contrattuali, con valutazione e remunerazione basate sul risultato che richiede un nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance – anche attraverso il potenziamento della *Citizen satisfaction* – volto a conseguire una maggiore selettività nella individuazione delle eccellenze professionali e nel raggiungimento dei risultati, anche attraverso sistemi di analisi di impatto del lavoro agile; valorizzazione economica delle risorse umane aventi caratteristiche di eccellenze professionali;
- introduzione di meccanismi di rafforzamento del ruolo e delle competenze dei dirigenti pubblici, riservando particolare attenzione al tema dell'accesso delle donne a posizioni dirigenziali. Previsione di percorsi di formazione manageriali ad hoc – partendo da un assesment personalizzato delle competenze – per i dirigenti delle amministrazioni centrali, con previsione di un percorso di formazione che tenga conto delle specifiche attività previste nello svolgimento dell'incarico;
- riforma del sistema di formazione, in particolare con riferimento alla esigenza di riqualificazione connessa alla trasformazione digitale. Programma integrato di formazione e certificazione della qualità dell'offerta formativa e sistema nazionale di accreditamento degli enti formatori;
- lavoro agile e nuove forme di organizzazione del lavoro pubblico finalizzate all'incremento della produttività individuale, all'innovazione dei processi operativi,

specie quelli che hanno come destinatari una utenza esterna, nonché alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Infine, l'investimento – che si accompagna a interventi strutturali di natura ordinamentale – è volto a individuare nuove e più efficaci forme di valorizzazione del personale, con elevate capacità professionali in servizio nelle Amministrazioni, al fine di motivare e incentivare il predetto personale e di migliorare conseguentemente l'efficienza delle amministrazioni (riducendo, peraltro, la tensione verso strutture maggiormente attrattive in termini di prospettive di carriera e degli sviluppi economici, con conseguenti costi in termini organizzativi e di perdita di know how da parte delle amministrazioni di origine).

Il coinvolgimento degli enti territoriali interessa tutte le 6 Missioni del Piano, con una particolare concentrazione nella Missione 5 (**Inclusione e coesione**), destinata prevalentemente ai Comuni, e nella Missione 6 (**Salute**), destinata quasi esclusivamente alle Regioni.

Regione Lombardia ha attivato uno specifico monitoraggio delle risorse del PNRR che ricadono sul territorio regionale. Ad oggi ricadrebbero sul territorio lombardo quasi 9 miliardi di euro di risorse relative al PNRR e al Fondo complementare, di cui 2,5 miliardi che prevedono Regione Lombardia come soggetto attuatore. I dati sono in continuo aggiornamento e si basano su una molteplicità di fonti informative, decreti ministeriali, bandi e avvisi pubblici. Si evidenziano richieste di investimento per:

- rete ferroviaria;
- sanità;
- interventi per la resilienza e la valorizzazione del territorio e l'efficienza energetica dei comuni;
- edilizia scolastica.

L'attività formativa verterà sui temi che riguardano la strategia dello sviluppo sostenibile e come prevenire e contrastare gli effetti dei cambiamenti climatici sui fenomeni di dissesto idrogeologico e sulla vulnerabilità del territorio.

#### ***d. Raccordo con il Comitato Unico di Garanzia***

---

La realizzazione degli interventi formativi progettati avviene nel rispetto del principio di pari opportunità e in sintonia con il percorso di sviluppo del benessere organizzativo, in raccordo con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) di Regione Lombardia.

Al CUG verranno, peraltro, presentati e discussi tutti i progetti formativi mirati a perseguire il benessere del personale.

#### ***e. Raccordo con l'Organismo paritetico***

---

Il CCNL 2016-2018 prevede all'art. 6 che nell'ambito denominato *Organismo paritetico*, OOSS e Amministrazione, attraverso relazioni aperte e collaborative, concorrano a costruire progetti rilevanti dal punto di vista organizzativo e formativo, con particolare attenzione all'innovazione e al miglioramento dei servizi.

Ciò rappresenta un punto qualificante nella definizione dell'offerta formativa di Regione Lombardia, che si arricchisce quindi di elementi derivanti da una riflessione comune maturata attraverso vari momenti di incontro e approfondimento, capaci di generare ulteriori proposte progettuali.

## 2. Rendicontazione piano precedente

### a. Triennio 2019 – 2021

Gli aspetti che hanno caratterizzato il triennio 2019-2021 sono molteplici e differenti.

Durante l'anno 2019 si è focalizzata l'attenzione sulle priorità trasversali che caratterizzano il Programma Regionale di Sviluppo dell'XI Legislatura e sulle novità introdotte dal CCNL del comparto Funzioni Locali per il triennio 2016-2018, soprattutto in merito alle opportunità di innovazione.

Nel 2018 è stato introdotto un nuovo Portale Intranet, presentando una modalità di lettura diversa e più in linea con le esigenze del dipendente, offrendo canali variegati per l'informazione. Congiuntamente al nuovo portale è stato introdotto Outlook e i nuovi strumenti informatici di lavoro del pacchetto Office365. Questi strumenti hanno modificato logiche organizzative e di collaborazione facilitando l'attività da remoto, sempre nel rispetto della sicurezza dei dati trattati.

Nel 2019 sono stati riscontrati iniziali timidi approcci a collaborare attraverso gli strumenti informatici, diversamente da quanto rilevato, in seguito, negli anni 2020 e 2021, ove l'emergenza epidemiologica ha coercitivamente offerto un nuovo modo di riflettere e percepire il senso del lavoro e dell'utilizzo dei mezzi tecnologici, i soli quali hanno potuto garantire la piena continuità dell'aggiornamento e del servizio rispetto a tutte le attività dell'Amministrazione regionale.

Con la diffusione della cultura del digitale, nel 2021 si sono aperti favorevoli spiragli per l'organizzazione regionale verso la formazione a distanza (FAD), sostenendo una maggiore diffusione e differenziazione delle proposte formative.

Durante il triennio, seppur in percentuali diverse, tutto il comparto e la dirigenza hanno partecipato alle proposte formative offerte e agli eventi organizzati dalle Direzioni (eventi, appunto, direzionali connessi alla specificità nell'argomento trattato).

ANNO	N. PROGETTI	% PARTECIPAZIONI	FREQUENZA IN GIORNI PER PARTECIPANTE
2019	168	92	3,5
2020	482	79	2
2021	247	88	1

Nel 2019, sebbene le proposte siano state inferiori rispetto agli altri anni, si è riscontrata una frequenza maggiore a seguito anche della riduzione delle ore di formazione erogate. Laddove i contenuti del corso lo permettevano, si è provveduto ad una rimodulazione da piena a mezza giornata, al fine di favorire:

1. la partecipazione alla formazione anche al personale con contratto a tempo parziale;
2. facilitare la distribuzione del tempo tra la formazione e l'attività da svolgere in ufficio;
3. proporre un numero maggiore di corsi formativi riguardanti tematiche plurime.

Nel triennio 2019-2021, l'attenzione si è altresì focalizzata, specialmente, sull'aggiornamento professionale negli ambiti:

- a. giuridico-amministrativo;
- b. politiche europee;
- c. semplificazione e digitalizzazione.



#### **a. Formazione giuridico-amministrativa**

- Il procedimento amministrativo sanzionatorio in materia di sanzioni pecuniarie. Applicazione delle norme a casi specifici. Utile laboratorio esperienziale dove è emersa la necessità di approfondimento sul procedimento di riscossione forzata e di analisi di casi specifici.
- Laboratori di approfondimento per i dirigenti responsabili per la privacy e la protezione dei dati presso le Direzioni Generali – Emerge che la normativa privacy e le altre normative (accesso, archiviazione) a volte non sono integrate e connesse tra loro e spesso sono oggetto di indicazioni contrastanti anche a livello di normativa regionale.
- Laboratori di approfondimento sugli adempimenti privacy previsti dal Regolamento UE 2016/679.
- Privacy by design e metodologia DPIA – Sviluppi richiesti: esercitazioni sul DPIA con i tecnici informatici.
- Le procedure di affidamento di servizi e forniture in Regione Lombardia – Laboratorio di approfondimento – Sviluppi: si richiede di continuare con i laboratori di aggiornamento specialistico e con corsi di informazione generale.
- Trasparenza amministrativa e diritto di accesso.
- Il codice di comportamento regionale e la sua rilevanza disciplinare.
- Il trattamento di dati personali per motivi di interesse pubblico, regole per la stesura di una norma di legge o regolamento (dedicato ai referenti direzionali).
- Formazione Prevenzione Corruzione e Trasparenza per i Referenti direzionali.
- La funzione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) rispetto al conflitto di interessi.
- Programmazione negoziata regionale – L.R. 19/2019 norme e strumenti operativi.

#### **b. Formazione Politiche europee**

- Aiuti di stato: risposta della Commissione europea all'emergenza e focus su settore trasporti;
- Governance economica europea all'epoca del Coronavirus;
- Il programma di lavoro della Commissione Europea per il 2021: le priorità alla prova della crisi;
- Politica ambientale dell'UE e governance: vecchie e nuove sfide per la ripresa;
- La risposta dell'UE al Coronavirus: dalle azioni in emergenza ai nuovi programmi a gestione diretta;
- Green Deal. La nuova strategia di crescita europea dopo il Coronavirus;
- Politica di Coesione e prospettive per il superamento della crisi sanitaria ed economica;
- Pilastro europeo, diritti sociali e direttiva work life balance;
- Politica di coesione. Le roadmaps per il rafforzamento delle capacità amministrative;
- La nuova better regulation europea e programma 2021;
- E-procurement – strumento cruciale per il superamento della crisi economica e per la ripresa;
- E-procurement dialogo strutturato;
- Il Programma di lavoro 2022 della Commissione europea;
- La governance economica europea nel 2021: le sfide della crisi.

Inoltre, la Delegazione di Bruxelles di Regione Lombardia ha erogato attività formative in merito alle seguenti tematiche:

- Prepararsi alla transizione del lavoro: la nuova agenda europea per le nuove competenze;
- Sentirsi cittadini attivi: le soft skills civiche (lifecomp);
- La strategia UE per la trasformazione digitale: opportunità e strumenti
- Il panorama per la ricerca & innovazione nell'UE nella programmazione 2021-2027;
- Verso un'Unione europea della salute?;
- Commercio internazionale: minaccia o opportunità? Cosa può fare l'Europa;
- Governance economica europea: oltre il patto di stabilità;
- Il pilastro europeo dei diritti sociali: il piano d'azione della UE per la sua concreta attuazione;
- Il Green Deal europeo: priorità, modalità d'intervento e prospettive.

Percorsi organizzati con la collaborazione di PoliS-Lombardia:

- La costruzione del budget di progetto e la rendicontazione di un progetto finanziato da fondi a gestione diretta;
- Programmi UE 2021 – 2027: le proposte.

### c. Formazione, semplificazione e digitalizzazione

- Il fascicolo informatico - Corso per il personale di Regione Lombardia;
- Il fascicolo informatico - Corso per referenti della gestione documentale;
- Semplificazione e digitalizzazione con aggiornamenti su OPEN DATA;
- Privacy Guida all'applicazione dei principi sulla protezione dei dati personali e sicurezza delle informazioni e utilizzo degli strumenti IT;
- La nuova disciplina di semplificazione in tema di contratti pubblici;
- Scrivere semplice per il Portale Intranet e la redazione dei bandi;
- Come realizzare un'efficace presentazione in Power Point;
- Diffusione della conoscenza della piattaforma Bandi (Bandi on line);
- Diffusione della piattaforma EDMA;
- Evoluzione dei servizi regionali per i comuni: PagoPA e servizio GEL;
- Il trattamento dei dati personali tramite piattaforme tecnologiche. Le misure di sicurezza e il ruolo degli amministratori di sistema;
- Big Data: cosa sono e come utilizzarli;
- Cloud computing: opportunità e sfide;
- Social Media Analytics;
- Gestire l'evoluzione digitale e la comunicazione con l'utenza negli Spazi Regione (formazione progettata per il front office e il back office degli Spazi Regione presenti sul territorio);
- Analisi e gestione dei dati Excel - livello avanzato - fase preliminare allo sviluppo della conoscenza di *Microsoft Power BI*;
- Digital Talks, Convention Dirigenti e Referenti della comunicazione: un ciclo di eventi di formazione e scambio su case e nuovi trend del digitale;
- Corso di perfezionamento "*data protection* e *data governance*. La cybersecurity e la protezione dei dati personali da un punto di vista legale, tecnico e organizzativo" (Università degli Studi di Milano).

In considerazione alle tematiche circa "**Organizzazione personale**", attraverso alcuni seminari, si è avviato un processo di diffusione della cultura del digitale:

- Lavoro agile in Regione Lombardia: quale futuro nella PA?;
- Un altro modo di lavorare in Regione Lombardia: OFFICE 365 - Seminari Informativi;
- Un altro modo di lavorare in Regione Lombardia: OFFICE 365 - Sessioni tecniche;

- Il ciclo della performance: dalla programmazione alla valutazione delle prestazioni e il ciclo della programmazione e la manovra finanziaria regionale nel bilancio armonizzato e tecniche di copertura finanziaria delle leggi regionali
- Il rapporto di lavoro nella contrattazione vigente;
- PA: i nuovi percorsi di reclutamento e le misure per la valorizzazione del personale.

In pieno periodo emergenziale, nel 2020, è stato suggerito ai dipendenti dell'Amministrazione di accogliere le proposte formative, rese pubbliche sul web, sostanziate in webinar gratuiti riguardanti l'innovazione digitale e l'introduzione a nuove modalità di lavoro. Di particolare interesse si sono rivelate le proposte di Formez PA e FPA-Forum PA che, unitamente alle piattaforme universitarie, hanno innescato primi approcci verso i c.d. MOOC. Analizzando le partecipazioni ai percorsi suggeriti (attraverso la piattaforma dedicata Siop Operatore Dirigente), si evidenzia un interesse diffuso a sviluppare non solo competenze tecniche e trasversali (soft skills), bensì competenze prettamente digitali all'interno della popolazione regionale.

È emerso il desiderio di cambiamenti e di aggiornamenti per capire come condurre una "buona amministrazione, per semplificare norme e procedure".

Riguardo allo sviluppo delle competenze trasversali (soft skills) sono stati realizzati percorsi formativi nell'ambito della comunicazione **scritta, relazionale e di interazione**, nonché sviluppate capacità di lettura del dato in ambito informatico attraverso il buon uso degli strumenti Excel e Power Point:

- Parlare in pubblico. Comunicare in modo efficace e coinvolgente;
- La capacità di ascolto nelle organizzazioni;
- Misurare i risultati delle campagne di comunicazione digitale (è emerso un bisogno generale di approfondimento degli argomenti trattati e dei temi della search, dashboard, campagne digitali, sistemi e strumenti di monitoraggio. Un suggerimento avanzato parla di una formazione animata dalla medesima docenza, concentrandosi su campagne di comunicazione specifiche di Regione Lombardia).

## Formazione manageriale

Negli anni 2019 e 2021 si è altresì progettato un percorso formativo volto al rafforzamento del ruolo dei referenti direzionali della comunicazione, del bilancio, delle risorse umane, del personale degli Spazio Regione e degli UTR, sia sotto il profilo tecnico che comportamentale.

Per il management in generale (dirigenti e titolari di posizione organizzativa), è stato realizzato, su più edizioni, un percorso dedicato alla *creazione del valore pubblico* che, per il 2019, ha avuto la finalità di "intercettare" i punti di forza e di debolezza nell'evoluzione dei modelli di gestione e sviluppo, tramite i quali la PA si va trasformando in relazione agli obiettivi che intende conseguire nel tempo. Tali elementi, raccolti e sistematizzati, serviranno per sviluppare un percorso più ampio e approfondito nel quale coinvolgere il management negli anni a seguire.

Per l'**alta dirigenza**, si sono realizzate nel 2019, con PoliS- Lombardia alcune iniziative di rilievo, quali:

- *Ruolo del manager pubblico tra regole e risultati* (con la partecipazione del prof. Sabino Cassese);
- *L'evoluzione tecnologica: amica o limite per l'attività delle istituzioni?* (Incontro con gli esperti di Cefriel).

Nel 2021 la dirigenza è stata interessata soprattutto da temi che riguardano l'Innovation digitale: seminari dedicati al Lavoro Agile, a Office365 e ad aggiornamenti sulla valutazione

delle performance del personale del comparto. Inoltre, con PoliS-Lombardia è stato progettato il percorso diretto ai neo-dirigenti di Regione Lombardia per accompagnarli nell'esercizio del loro nuovo ruolo: executive in management pubblico per l'innovazione digitale e lo sviluppo sostenibile, realizzato in collaborazione con il **MIP Graduate School of Business Politecnico di Milano** (che proseguirà nel 2022).

In aggiunta, si riscontra una partecipazione importante agli eventi diffusi da ANCI nell'ambito della Prevenzione, Corruzione e Trasparenza e all'evento formativo proposto da PoliS-Lombardia su "Il conflitto di interessi e i metodi per la sua risoluzione" e "Le sanzioni in materia di conflitto di interessi", nonché alle proposte formative sui temi riguardanti l'Europa (di iniziativa della Unità Organizzativa Affari Europei – Conferenza Stato e Regioni e della Delegazione di Bruxelles).

### **Formazione tecnica-specialistica**

Gran parte della formazione tecnica-specialistica è progettata dalle Direzioni con la collaborazione di PoliS-Lombardia con il coinvolgimento di funzionari esperti che hanno offerto la loro conoscenza in diverse tematiche. La docenza interna ha contribuito al raggiungimento di risultati di qualità in termini di condivisione di contenuti, esperienze, metodi di lavoro e linguaggio, con significativi risparmi di gestione a qualità didattica invariata, permettendo anche a dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa e ai funzionari di mettersi in gioco a favore dell'apprendimento collettivo e, peraltro, a vantaggio delle proprie performance operative: un "circolo virtuoso" che viene periodicamente implementato e mantenuto attraverso azioni di training specialistico, organizzate in collaborazione con PoliS-Lombardia.

Si citano alcuni eventi presentati:

- Cambiamento comportamentale nel settore dell'efficienza energetica;
- Fiscalità in agricoltura: regimi fiscali, reddito agricolo e delle attività connesse;
- POR FESR 2014-2020: aggiornamento sul quadro normativo riguardante i controlli;
- Strumenti di pianificazione territoriale: aggiornamento a sistemi "GIS Open Source";
- Scenari di sviluppo dei carburanti alternativi e loro impatto rispetto all'efficienza energetica, ambientale e trasportistica;
- Revisione del piano territoriale regionale: il progetto di valorizzazione del paesaggio.

### **Evoluzione delle modalità di fruizione**

La modalità di Lavoro da remoto imposta dalla pandemia ha, collateralmente, forzato un'intensa riflessione seguita da un radicale cambiamento delle modalità di gestione delle attività e della formazione. Con *Microsoft Teams*, ad esempio, si è scoperto un approccio interessante e valido a ospitare interazioni e partecipazioni potenzialmente illimitate (*Live Event*).

Nel 2021 è stata introdotta la piattaforma FAD con le "pillole formative" sul Lavoro Agile: il coordinamento dei team a distanza; la gestione delle prestazioni; la pianificazione del lavoro; la cura del proprio benessere; la formazione per i neoassunti. Quest'ultima riguarda una "Formazione per i colleghi dai colleghi": un percorso strutturato su video sessioni, a loro volta articolate in video-unità didattiche, utile tanto ai neoassunti quanto a chiunque dimostri interesse a "rivedere" le proprie conoscenze sulle funzioni trasversali portanti di Regione Lombardia (i colleghi non udenti sono guidati dalla funzione sottotitoli). In tutto il percorso sono previste esclusivamente testimonianze interne al fine di garantire una visione

integrata tra contenuti teorici e aspetti operativi per agevolare la comprensione della realtà istituzionale ed organizzativa.

Con l'introduzione della formazione in FAD si garantisce continuità alla formazione che può essere fruita in qualsiasi momento, scegliendo il percorso più adatto per il proprio sviluppo professionale.

### Prossimi sviluppi

Tra gli obiettivi del PNRR vi è lo sviluppo delle professionalità delle risorse umane. È, pertanto, opportuno individuare le competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento: attraverso l'analisi della formazione fruita negli ultimi 5 anni e le competenze acquisite, anche tramite momenti di *assessment*, sarà possibile prendere decisioni per il futuro e organizzare un'offerta formativa personalizzata al fine di:

- Motivare, attraverso la formazione, il senso e il valore pubblico del lavoro nella PA;
- Certificare le competenze acquisite per merito della formazione, integrandole nei percorsi di carriera;
- Attuare in tempi rapidi il PNRR.

L'investimento massiccio nella formazione dei dipendenti pubblici deve essere valutato positivamente dai vertici delle PA, dai dipendenti, ma anche dall'opinione pubblica: è utile che la formazione venga considerata come uno strumento vitale per la realizzazione di procedure digitalizzate e semplificate, che permettono una comunicazione istituzionale più fluida e tempestiva (attraverso il sito web e i diversi social media), destinata a raggiungere e informare i cittadini e gli stakeholder circa tutte le attività sviluppate dall'Ente e rivolte a loro favore, raccogliendo a sé eventuali importanti feedback e, al contempo, accrescendo il valore pubblico e la percezione di esso.

### **b. Annuale 2021**

---

Nel 2021 si è continuato a lavorare in modalità agile senza incorrere in interruzioni o in difficoltà operative di rilievo, garantendo la piena continuità del servizio rispetto a tutte le attività dell'Amministrazione regionale.

Il 2021 è l'anno che si contraddistingue dalla capacità dell'organizzazione di guardare avanti e "ripensarsi" secondo scenari e modelli innovativi, da sviluppare e consolidare nel tempo. Il diverso modo di lavorare ha consentito, da un lato, di fronteggiare un'emergenza epocale e, dall'altro, attraverso l'introduzione di piattaforme digitali, ha prodotto una maggiore differenziazione delle proposte formative, implicando un impegno diverso non solo nella fase progettuale bensì nella messa a punto delle "pillole" da parte di formatori (interni ed esterni) adeguatamente preparati.

**In totale, al 31 dicembre 2021, l'attività formativa ha visto la produzione di 415 edizioni con 247 progetti diversi, i quali hanno visto la partecipazione di 2513 persone (88%) per un totale di 25435 ore formative, con una media di 10 ore formative a persona.**

Nel 2021 le proposte formative sono state realizzate attraverso corsi on-line, nelle seguenti modalità:

#### **1. Docenza interna**

Incontri con la Delegazione di Bruxelles, organizzati dalla struttura centrale con alcuni funzionari della Delegazione che hanno esposto tematiche riguardanti le Politiche europee, fornendo un inquadramento complessivo dell'Unione Europea nel 2021

(anno cruciale dettato dalla partenza del nuovo Quadro Finanziario Pluriennale e dello Strumento Next Generation EU) per condividere gli strumenti e le informazioni utili ad agire in maniera strategica e costruttiva all'interno del quadro normativo e operativo europeo. È stato registrato un notevole interesse soprattutto per i temi della ricerca, dell'innovazione e digitale e degli affari economici e finanziari, altresì rilevando, attraverso la diffusione di questionari di gradimento, un'ottima valutazione e proposte interessanti da sviluppare.

11 incontri	edizioni erogate	partecipazioni	ore formative	partecipanti
	17	789	776	380

## Argomenti trattati

- Il Comitato europeo delle regioni: la tua regione in Europa, l'Europa nella tua regione: conoscere e capire le molteplici attività (con eventuale breve introduzione sulle istituzioni, Consiglio, Parlamento, Commissione);
- La risposta dell'UE al Coronavirus: dalle azioni in emergenza ai nuovi programmi a gestione diretta;
- Istruzione, formazione e lavoro:
  - o Prepararsi alla transizione del lavoro: la nuova agenda europea per le nuove competenze;
  - o Sentirsi cittadini attivi: le soft skills civiche (lifecomp);
- Ricerca, innovazione e digitale:
  - o La strategia UE per la trasformazione digitale: opportunità e strumenti;
  - o Il panorama per la ricerca & innovazione nell'UE nella programmazione 2021-2027;
  - o Verso un'Unione europea della salute?;
- Affari economici e finanziari:
  - o Commercio internazionale: minaccia o opportunità? Cosa può fare l'Europa;
  - o Governance economica europea: oltre il patto di stabilità;
- Affari sociali:
  - o Il pilastro europeo dei diritti sociali: il piano d'azione della UE per la sua concreta attuazione;
- Ambiente e sostenibilità:
  - o Il Green Deal europeo: priorità, modalità d'intervento e prospettive.

## 2. Docenza mista: interna ed esterna

Incontri in *Microsoft Teams* e Webinar, proposti e organizzati da Strutture competenti in ambiti diversi in collaborazione con ANCI e PoliS-Lombardia. I temi maggiormente trattati rientrano nell'ambito Prevenzione, Corruzione e Trasparenza e Semplificazione e Digitalizzazione.

35 incontri	edizioni erogate	partecipazioni	ore formative	partecipanti
-------------	------------------	----------------	---------------	--------------

	35	1348	2922	600
--	----	------	------	-----

### Alcuni argomenti trattati

- Il trattamento di dati personali per motivi di interesse pubblico. Regole per la stesura di una norma di legge o regolamento (dedicato ai referenti direzionali);
- Formazione sui codici di comportamento (con 11 laboratori su codice di comportamento e la gestione del rischio);
- Giornata della trasparenza 2021 - conflitto di interessi, etica individuale e collettiva;
- La funzione del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) rispetto al conflitto di interessi;
- La prevenzione del riciclaggio in ambito appalti, concessioni, finanziamenti;
- Formazione Prevenzione Corruzione e Trasparenza per i Referenti direzionali;
- Diffusione conoscenza piattaforma Bandi (Bandi on line);
- Diffusione della piattaforma EDMA;
- Evoluzione dei servizi regionali per i comuni: PagoPA e servizio GEL.

### 3. Formazione realizzata con il supporto di PoliS-Lombardia (docenza esterna)

Con l'ausilio di professionisti, docenti e formatori, sono stati organizzati corsi on line attraverso piattaforma di web-Conferencing sincrona Microsoft Teams. Gli incontri sono stati particolarmente apprezzati per la modalità di fruizione che ha permesso una costante interazione con la docenza e tra i discenti. Ciò ha favorito l'organizzazione anche di laboratori e workshop utili per esercitazioni di gruppo e l'analisi di situazioni reali, proposte dai partecipanti.

37 corsi on line	edizioni erogate	partecipazioni	ore formative	partecipanti
	142	2.555	8.761	1.272

### Argomenti trattati

#### Economico - finanziario

- Il bilancio regionale - il principale documento contabile della PA (base e avanzato);

#### Prevenzione corruzione e trasparenza

- Il trattamento dei dati personali tramite piattaforme tecnologiche. Le misure di sicurezza e il ruolo degli amministratori di sistema;
- Il codice di comportamento regionale e la sua rilevanza disciplinare;

#### Giuridico amministrativo

- Programmazione negoziata regionale – L.R. 19/2019 – Norme e strumenti operativi;

#### Semplificazione e digitalizzazione

- Big Data: cosa sono e come utilizzarli;
- Cloud computing: opportunità e sfide;

- o Social Media Analytics;
- o Gestire l'evoluzione digitale e la comunicazione con l'utenza negli Spazi Regione (formazione progettata per il *front office* e il *back office* degli Spazio regione presenti sul territorio);

#### Management

- o Gestire progetti con la metodologia del *project management square PM<sup>2</sup>*;
- o Smart working ed emergenza: leadership e coordinamento dei collaboratori;

#### Competenze trasversali soft skills

- o Gestire positivamente la pressione lavorativa mantenendo l'autocontrollo;
- o Scrivere bene per relazionarsi bene;

#### Informatica

- o Analisi e gestione dei dati Excel - livello avanzato - fase preliminare allo sviluppo della conoscenza di Power BI.

### **4. Progetti direzionali**

Sono corsi progettati dalle Direzioni su specializzazioni tecniche, spesso con l'ausilio di docenza interna ovvero colleghi professionisti disponibili a diffondere le loro conoscenze.

10 corsi online	edizioni erogate	partecipazioni	ore formative	partecipanti
	14	210	442	139

#### **Argomenti trattati**

##### Comunicazione

- o Digital Talks, Convention Dirigenti e Referenti della comunicazione: un ciclo di eventi di formazione e scambio su case e nuovi trend del digitale;

##### Tecnico specialistico

- o Scenari di sviluppo dei carburanti alternativi e loro impatto rispetto all'efficienza energetica, ambientale e trasportistica;
- o Revisione del piano territoriale regionale: il progetto di valorizzazione del paesaggio.

### **5. FAD (Formazione a Distanza attraverso piattaforma di Aria S.p.A.)**

I primi progetti si sono avviati nel 2020 con la diffusione di alcune "pillole" su Lavoro Agile; nel 2021 l'offerta è stata ulteriormente integrata proponendo un pacchetto formativo rivolto ai neoassunti.

PROPOSTE FORMATIVE	PARTECIPANTI	% ORGANICO al 31/12/2021
FAD FORMAZIONE DAI COLLEGHI PER I COLLEGHI - CORSO PER NEOASSUNTI ANNO 2021	390	13%



FAD LAVORO AGILE (PILLOLE FORMATIVE) - I PARTE	2175	73%
FAD LAVORO AGILE (PILLOLE FORMATIVE) - II PARTE	369	12%

## 6. Formazione esterna

Si ricorre a società e Università per una formazione specializzante per approfondire argomenti in ambiti specifici. Nel 2021 sono state approfondite tematiche che riguardano l'ambito giuridico amministrativo, privacy e politiche europee.

40 webinar esterni e cataloghi	edizioni erogate	partecipazioni	ore formative	partecipanti
	40	207	3.297	196

### Argomenti trattati

#### Giuridico-amministrativo

- o Amministrare per accordi. Un'amministrazione efficiente (SNA – Scuola Nazionale dell'Amministrazione);
- o Quality assurance improvement program (AIIA - Associazione Italiana Internal Auditors);

#### Privacy

- o Corso di perfezionamento "Data protection e data governance. La cybersecurity e la protezione dei dati personali da un punto di vista legale, tecnico e organizzativo" (Università degli Studi di Milano);

#### Organizzazione e personale

- o PA: i nuovi percorsi di reclutamento e le misure per la valorizzazione del personale (LineATENEI);
- o La gestione delle assenze e dei tempi di lavoro nel pubblico impiego (CEIDA S.r.l.);

#### Europa – politiche europee (Affari Europei – CINSEDO - IX CICLO "FORMAZIONE EUROPEA")

- o Pilastro europeo diritti sociale e direttiva work life balance;
- o Politica di coesione. Le roadmaps per il rafforzamento delle capacità amministrative;
- o La nuova better regulation europea e programma 2021;
- o E-procurement - strumento cruciale per il superamento della crisi economica e per la ripresa;
- o E-procurement dialogo strutturato;
- o Il Programma di lavoro 2022 della Commissione europea;
- o La governance economica europea nel 2021: le sfide della crisi.

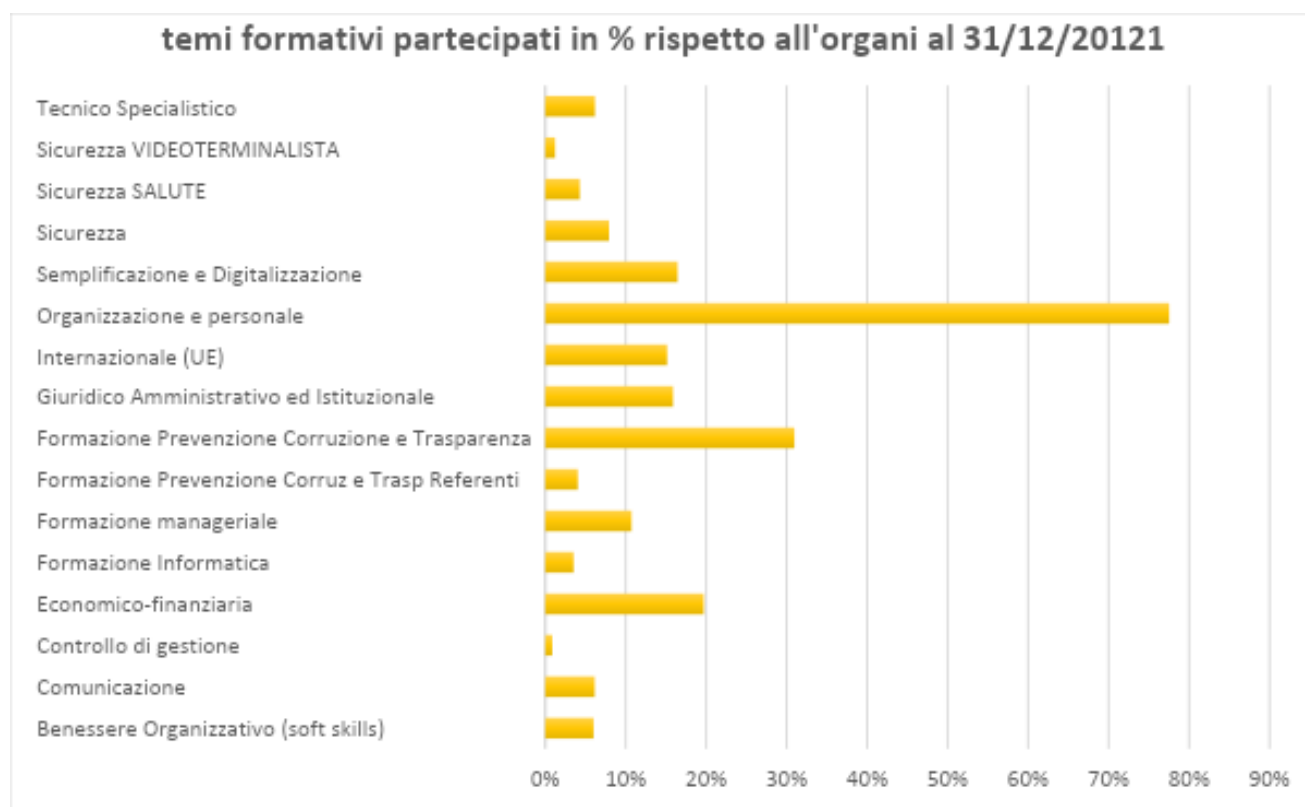
Il comparto e la Dirigenza hanno partecipato in percentuali diverse alle azioni formative proposte. Al netto del parametro (l'ascolto delle "pillole" FAD su Lavoro Agile I e II parte), si evidenziano le categorie B e C come le più "sofferenti" (rispettivamente il 52% e il 66% rispetto all'organico presente al 31/12/2021). Rispetto al 2021 si riscontra un lieve miglioramento nell'interesse manifestato dalla dirigenza su alcune tematiche.

In ambito manageriale 45 dirigenti hanno partecipato a corsi on-line progettati internamente col supporto di PoliS-Lombardia per la realizzazione di:

- "Smart working ed emergenza: leadership e coordinamento dei collaboratori": è stata una utile occasione per riflettere sulle esperienze maturate con lo smart working e per fornire ai dirigenti e ai responsabili di gruppi di lavoro un contributo concreto per la gestione contemporanea di collaboratori che lavorano in presenza e a distanza.
- "Gestire progetti con la metodologia del *Project Management Square PM²*": nato originariamente per rispondere alle esigenze delle istituzioni dell'Unione europea nella gestione dei progetti, il corso si è dimostrato utile per la gestione dei progetti interni (a qualsiasi organizzazione).
- Percorso executive in management pubblico per l'innovazione digitale e lo sviluppo sostenibile per i neo-dirigenti - modulo 1: verso una nuova PA. Realizzato in collaborazione con il **MIP Graduate School of Business Politecnico di Milano**, il corso proseguirà nel 2022 per accompagnare i neo-dirigenti di Regione Lombardia nell'esercizio del loro nuovo ruolo.

Inoltre, si riscontra una partecipazione importante agli eventi diffusi da ANCI in ambito Prevenzione Corruzione e Trasparenza e nell'evento formativo proposto da PoliS-Lombardia su "il conflitto di interessi e i metodi per la sua risoluzione" e "le sanzioni in materia di conflitto di interessi".

Nel grafico sottostante si riportano i temi focali della formazione 2021 con indicazioni delle percentuali di partecipazione, calcolate sull'organico al 31/12/2021.



## Osservazioni e Sviluppi

Da iniziative menzionate è emersa la necessità di:

**Innovare** e continuare a sviluppare percorsi formativi nell'ottica di una formazione costante e disponibile in qualsiasi momento, senza vincoli temporali e con l'ausilio di piattaforme adatte per l'e-learning e della piattaforma FAD di cui l'Organizzazione dispone.

**Approfondire** nuove metodologie di lavoro per il top management sia con un processo *Top down* che *Bottom up* – calate sui gruppi interni alle Direzioni Generali.

**Costruire** un'offerta formativa personalizzata anche in base alle esigenze e all'interesse del discente e utilizzo dei dati in ottica predittiva per prendere decisioni con risvolti futuri.

## 3. Rilevazione dei fabbisogni

### a. Sondaggio di gradimento anonimo sulla modalità di fruizione dell'attività formativa

929 colleghi (circa 1/3 della popolazione regionale), hanno risposto al sondaggio proposto il 25 gennaio 2022 attraverso il Portale Intranet.

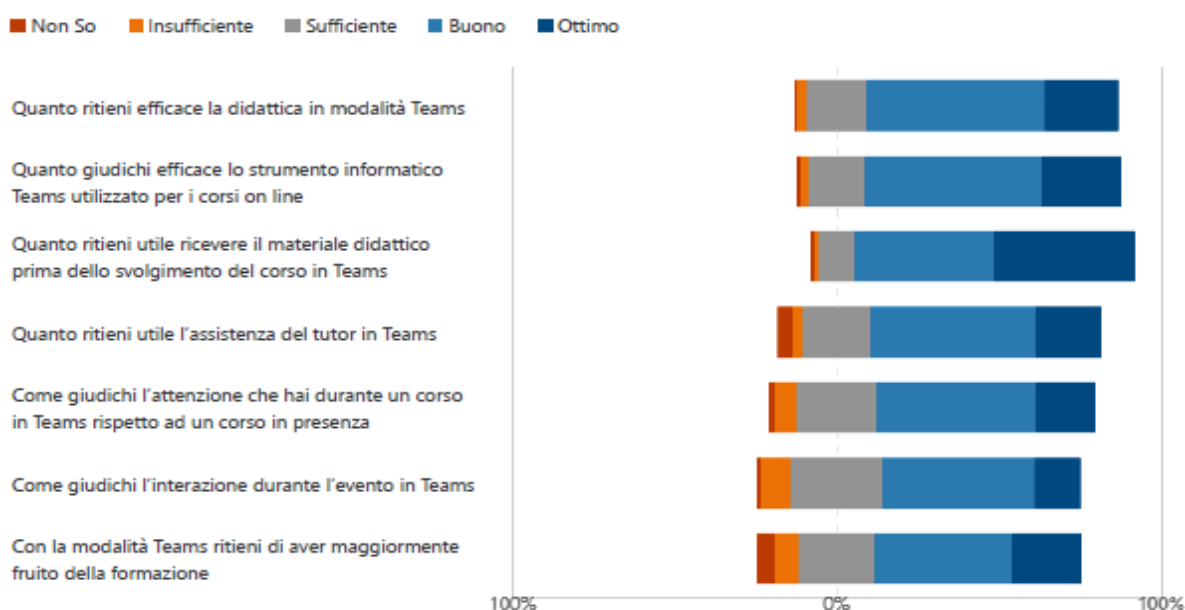
L'obiettivo del sondaggio è stato quello di verificare il gradimento delle piattaforme utilizzate, ossia:

**MODALITA' MICROSOFT TEAMS:** piattaforma di web-Conferencing sincrona che permette il confronto tra i partecipanti e il docente.

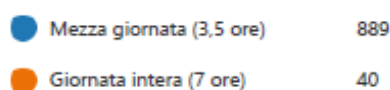
**MODALITA' PIATTAFORMA FORMAZIONE A DISTANZA (FAD):** Piattaforma di Aria S.p.A. con modalità asincrona.

Di seguito il report dei risultati rilevati:

#### 1. MODALITA' MICROSOFT TEAMS

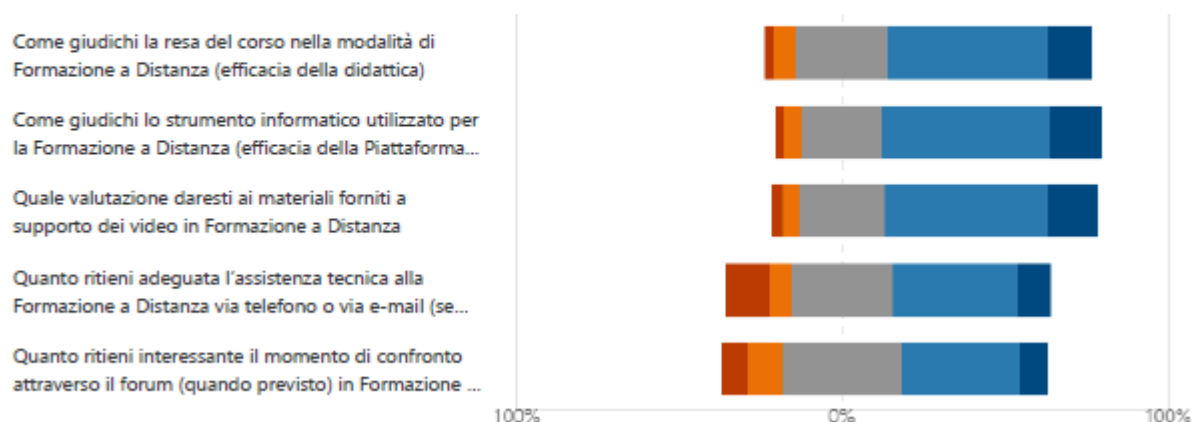


2. La durata del momento formativo in Teams è preferibile di:



### 3. MODALITA' PIATTAFORMA FORMAZIONE A DISTANZA

■ Non So ■ Insufficiente ■ Sufficiente ■ Buono ■ Ottimo



Circa la domanda registrata "**Come miglioreresti la piattaforma Formazione a Distanza (FAD)?**", si riportano alcune risposte raccolte:

- Richiesta interazione con la docenza dopo la fruizione del corso in FAD per poter porre delle domande, anche attraverso FAQ o Forum;
- Poter effettuare test/quiz per la verifica dell'apprendimento;
- Preferenza per le pillole breve durata strutturate in percorsi più articolati;
- Proporre contenuti formativi su tematiche di tipo tecnico specialistico;
- Integrare la piattaforma con link di approfondimento;
- La fruizione del percorso formativo deve essere libera e consentire di seguire i singoli moduli, in maniera anche non sequenziale;
- Difficoltà nell'accesso alla piattaforma (troppi passaggi);
- L'attività formativa asincrona facilita le distrazioni e la poca concentrazione;
- Maggiore pubblicizzazione dei percorsi disponibili.

In generale, in merito a quanto sopra rilevato, si denota una difficoltà a distinguere l'attività formativa fruita in Teams (sincrona) da quella proposta nella piattaforma FAD (asincrona). In particolare, è espressa più volte l'esigenza di organizzare incontri per un numero limitato di discenti, quando invece la piattaforma FAD possiede la peculiarità di permettere

collegamenti in qualsiasi momento e senza limiti di partecipazioni, non influenzando negativamente sull'efficacia del corso proposto.

I prossimi sviluppi della piattaforma FAD saranno dedicati a:

- Migliorare l'aspetto grafico;
- Implementare il numero delle proposte formative, considerando anche argomenti in ambito tecnico-specialistico;
- Creare uno spazio dedicato al materiale didattico e alla bibliografia (anche con l'inserimento del relativo link di collegamento) suggerita dalla docenza;
- Integrare, ove possibile: spazi dedicati alle FAQ e alle richieste di approfondimento su temi specifici; tutti gli spunti tratti dalla piattaforma FAD, daranno luogo a ulteriori percorsi formativi e occasioni di confronto in modalità interattiva, attraverso corsi in presenza e/o on-line;
- Pubblicizzare i contenuti della piattaforma FAD attraverso una comunicazione più capillare e con l'utilizzo del Portale Intranet;

## ***b. Rilevazioni aree e fabbisogni***

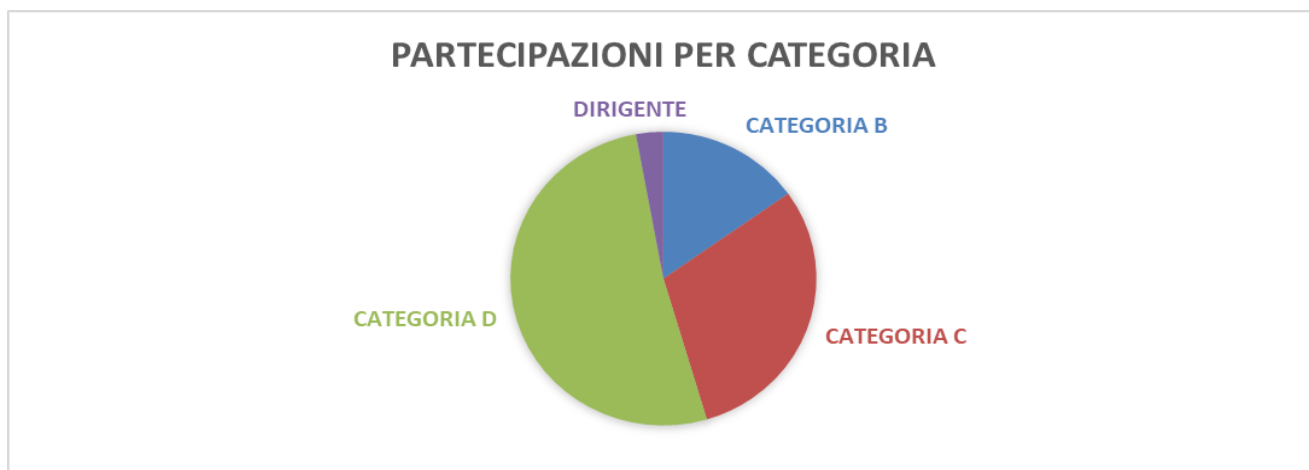
---

Nel mese di febbraio 2022 è stato proposto al personale della Giunta Regionale della Lombardia un questionario per indagare il fabbisogno formativo. Le proposte formative elencate all'interno del questionario (allegato A), sono frutto di un'accurata analisi dei dati della formazione fruita dal personale della Giunta negli ultimi tre anni e di un'indagine condotta nel 2021 con ciascuna Direzione, attraverso i Referenti della Formazione direzionali.

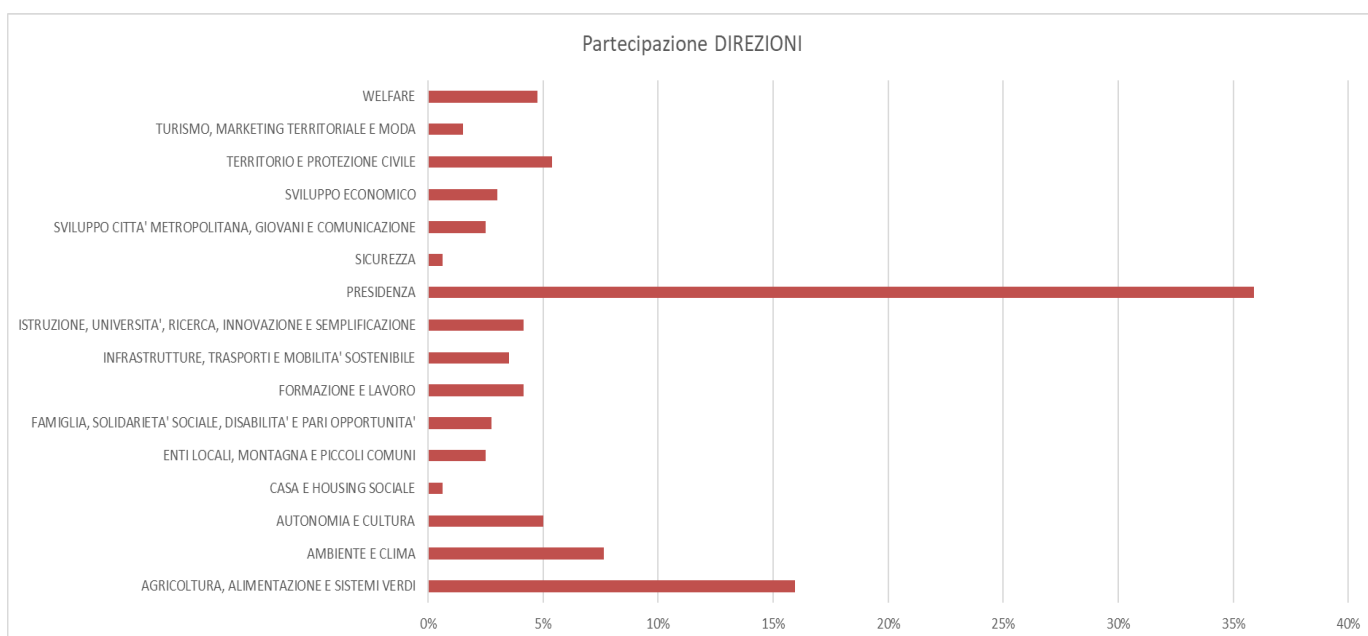
Le aree indagate:

- 1) GIURIDICO-AMMINISTRATIVO
- 2) INFORMATICA
- 3) LINGUISTICA
- 4) ECONOMICO E FINANZIARIO
- 5) UNIONE EUROPEA
- 6) COMPETENZE TRASVERSALI (SOFT SKILLS)
- 7) ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E PRIVACY
- 8) COMUNICAZIONE
- 9) DIGITALIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE
- 10) CONTROLLI
- 11) ORGANIZZAZIONE E BENESSERE
- 12) TECNICO SPECIALISTICA
- 13) FORMAZIONE MANAGERIALE

Al sondaggio hanno risposto 797 lavoratori (sensibilmente maggiore di 1/3 del personale della Giunta regionale): funzionari appartenenti a tutte le categorie del comparto e Dirigenti, come rappresentato nel grafico seguente:



Il personale è distribuito nelle seguenti Direzioni:



Le aree e le proposte formative più considerate risultano essere:

- **Giuridico-amministrativo**

- Aggiornamento aiuti di Stato generale;
- Codice degli Appalti: approfondimenti relativi alle procedure e agli iter documentali - procedure di affidamento servizi e forniture;
- Disciplina del procedimento amministrativo e tecniche di redazione degli atti, creazione di provvedimenti amministrativi: aspetti tecnologici e giuridici.

- **Informatica**

- formazione informatica: Excel avanzato.

- **Linguistica**

- Corsi di lingua inglese: attraverso piattaforma e-learning asincrona;

- Formazione in lingua inglese. corsi online per abilitare il personale all'uso della lingua con particolare riferimento alle relazioni con i partner di progetti europei.
- **Economico-finanziario**
  - Provvedimenti d'impegno contabile, accertamento e liquidazione degli atti amministrativi nella contabilità armonizzata;
  - Bilancio - corso base, corso avanzato e aggiornamenti.
- **Unione europea**
  - Programmazione comunitaria 2021-2027:
    - illustrazione dei nuovi regolamenti e nuovi orientamenti;
    - fondi strutturali: in particolare, quelli gestiti dalla regione;
    - iter procedurale per la programmazione comunitaria;
    - gestione, rendicontazione e controlli progetti europei 2021-2027.
- **Digitalizzazione e semplificazione**
  - OneDrive: organizzazione e condivisione delle informazioni.

## 4. Piano formativo 2022-2024

### a. Giuridico amministrativo

**La formazione giuridico amministrativa**, definita dalla funzione centrale della Formazione, in collaborazione con la Direzione competente Affari Istituzionali e Legislativi, coinvolge trasversalmente tutto il personale dell'Ente con lo scopo di approfondire e aggiornare le conoscenze e le competenze a vantaggio della propria attività lavorativa basilare per il funzionamento di RL.

I percorsi saranno a supporto dell'intervento riformatore conseguente all'attuazione del PNRR, per rendere l'amministrazione più efficiente e meno burocratica.

In relazione ai temi specifici che vengono di volta in volta individuati dalle Direzioni Generali per soddisfare fabbisogni interni legati alle politiche di RL, il contesto giuridico-amministrativo ha sempre più bisogno di chiarezza, sinteticità e necessita di riflessione teorica e confronto tra giuristi ed applicatori delle norme.

Potranno essere sviluppate specifiche occasioni formative coordinate all'interno delle Direzioni della Giunta e mirate ai loro specifici bisogni.

#### **Obiettivi strategici**

Per il prossimo triennio, in continuità con alcuni interventi già avviati, sono da ritenersi prioritarie le seguenti aree di intervento formativo:

- a1. Procedimento amministrativo e responsabilità ai tempi del PNRR;
- a2. Gestione del procedimento amministrativo alla luce del D.L. 77/2021 c.d. "Decreto semplificazioni bis";
- a3. Attività di vigilanza sulle persone giuridiche private;
- a4. Valutazione delle politiche regionali – supporto nel percorso di definizione degli indicatori;

- a5. Governance dei dati e delle informazioni – elementi base di dataset management;
- a6. Sviluppo partnership pubblico-private per la realizzazione di investimenti, di opere e progetti di interesse pubblico, con impatti positivi in termini di innovazione, sostenibilità ambientale e sociale; sugli strumenti finanziari innovativi e modalità di valutazione, rendicontazione e controllo dei progetti cofinanziati con contributi regionali e valutazione degli impatti pubblici;
- a7. Codice degli Appalti: approfondimenti relativi alle procedure e agli iter documentali;
- a8. Gli appalti innovativi e il nuovo approccio per il public procurement;
- a9. Appalti in ICT e cybersecurity per il PNRR;
- a10. Ruolo del RUP;
- a11. Competenze sulla transizione digitale ed ecologica;
- a12. Aspetti giuridici delle manifestazioni di interesse per la promozione e organizzazione di eventi regionali;
- a13. Temi Giuridici connessi allo Sport, anche in chiave Olimpica;
- a14. Aggiornamento e approfondimento sui temi legati alle Assicurazioni e al diritto assicurativo;
- a15. Accordi della PA e casi di esclusione del codice appalti;
- a16. Aiuti di Stato;
- a17. Società pubbliche e in House: novità normative/giurisprudenziali.
- a18. Contenzioso civile, in materia di lavoro, amministrativo e contabile, anche tramite attività stragiudiziale.

#### **Strumenti:**

- Corsi tradizionali d'aula;
- Corsi on-line attraverso piattaforme tecnologiche in uso;
- Corsi FAD;
- "Pillole" formative;
- Seminari/Convegni/Laboratori di approfondimento su temi specifici definiti nel corso dell'anno in relazione a esigenze qualora si dovessero manifestare.

Si dovrà prevedere l'attivazione di percorsi di formazione (anche con contenuti diversi) che costituiranno un investimento e saranno finalizzati a consolidare e sviluppare le competenze specifiche dei Referenti giuridici interni all'organizzazione ed estesi a tutto il personale di RL interessato e coinvolto a vario livello nei procedimenti amministrativi.

Sarà garantita prioritariamente la formazione in ingresso per neoassunti regionali rispetto alle conoscenze di base.

#### **b. Formazione continua forense**

Il regolamento approvato dal Consiglio Nazionale Forense il 16 luglio 2014, in materia di Formazione Continua per gli Avvocati iscritti all'albo, prevede che ciascun professionista abbia l'obbligo di mantenere e aggiornare la propria preparazione professionale (art. 1), in un'ottica di costante crescita professionale, con particolare riferimento ai settori in cui opera abitualmente (art. 7).



Anche per il triennio 2022-2024 l'Organizzazione, d'intesa con l'Avvocatura Regionale, realizzerà, secondo le modalità ritenute più idonee e ove possibile anche on-line, tutte le iniziative di formazione e aggiornamento per gli Avvocati del Sistema Regionale impegnati in modo specifico presso le Pubbliche Amministrazioni.

### **c. Anticorruzione e trasparenza**

---

La Legge 190/2012 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"* prescrive che le pubbliche amministrazioni, all'interno del piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza, individuino le attività formative dei dipendenti che operano nelle aree definite "a rischio corruzione".

Regione Lombardia, con D.G.R. n. XI/6089 del 14 marzo 2022, ha approvato l'Aggiornamento del Piano triennale per la prevenzione della Corruzione e la trasparenza (P.T.P.C.T.) 2022-2024.

In relazione ai temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, l'azione formativa dovrà sempre più garantire un approccio concreto e mirato alla costruzione di una diffusa cultura della prevenzione e della legalità nell'ambito dell'organizzazione al fine di ridurre significativamente il rischio di comportamenti illeciti.

I percorsi dovranno, inoltre, essere finalizzati a consolidare e sviluppare le competenze specifiche dei Referenti interni per la prevenzione, la trasparenza e il contrasto al riciclaggio del denaro. Potranno essere sviluppate specifiche occasioni formative coordinate all'interno delle Direzioni della Giunta e mirate ai loro specifici bisogni.

#### **Obiettivi strategici:**

Per il prossimo triennio, in continuità con alcuni interventi già avviati, sono da ritenersi prioritarie le seguenti aree di intervento formativo:

- c1. Codice di comportamento e formazione in tema di etica pubblica;
- c2. Mappatura e analisi procedimenti, processi e attività amministrativa ai fini della trasparenza e della prevenzione della corruzione;
- c3. Strumenti e tecniche di trattamento del rischio;
- c4. Metodologia e utilizzo di strumenti, nonché di indicatori idonei all'individuazione di situazioni sospette di riciclaggio, anche attraverso percorsi di tipo laboratoriale;
- c5. Obblighi di pubblicazione per la Trasparenza e rispetto della tutela dei dati personali;
- c6. Percorsi di formazione in materia di conflitto di interessi e relative misure di prevenzione e gestione;
- c7. Applicazione della normativa in materia di documentazione antimafia;
- c8. Obblighi, controlli e responsabilità di funzionari e dirigenti in tema di falso in atti pubblici;
- c9. Approfondimenti in merito alle diverse tipologie di accesso previste dall'ordinamento;
- c10. Percorsi di formazione per l'utilizzo di nuove tecnologie e strumenti informativi per i controlli;
- c11. Approfondimenti e accompagnamento alle DD.GG. per l'organizzazione e la sistematizzazione dei controlli sulle autocertificazioni e la documentazione amministrativa;

- c12. Vigilanza su enti e società controllati, partecipati e vigilati;
- c13. Tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. whistleblower);
- c14. Disciplina degli incarichi esterni ex articolo 53 del D.lgs. 165/2001.

**Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD);
- Inoltre, potranno essere previsti approfondimenti su temi specifici, anche di carattere seminariale, definiti nel corso dell'anno in relazione alle esigenze rilevate nel corso dell'attuazione delle misure previste dal PTPCP, anche con il supporto dell'Organismo regionale per le attività di controllo (ORAC) e dei suoi componenti;
- Formazione da parte di Organismi istituzionali e Forze dell'Ordine quali la Guardia di Finanza, Polizia Postale, ecc.

Le tipologie di interventi potranno essere attivate anche con iniziative a catalogo.

Sarà altresì garantita la formazione specialistica ai Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT).

Si dovrà prevedere l'attivazione di percorsi di formazione rivolti ai Referenti interni per la prevenzione della corruzione, la trasparenza e il contrasto al riciclaggio del denaro nonché ai dipendenti coinvolti nei processi a qualsiasi livello, con contenuti differenziati.

Infine, verrà assicurata la formazione in ingresso per neoassunti regionali rispetto alla conoscenza di base delle misure previste dal PTPCT e dal codice di comportamento.

#### **d. Privacy**

---

L'Amministrazione regionale, in merito al trattamento delle informazioni e dei dati personali, ritiene necessario il continuo approfondimento di determinati ambiti di operatività e la descrizione di peculiari aspetti normativi, relativamente all'architettura organizzativa di cui si è dotata.

In siffatto scenario, gli interventi formativi proposti in tema di Privacy sono erogati sempre più capillarmente a tutti i dipendenti di Regione Lombardia e, ove possibile, con il coinvolgimento del Sistema Regionale.

Considerata la particolare complessità della materia, la formazione dovrà essere tesa a fornire le conoscenze, le competenze e l'aggiornamento normativo e comportamentale a tutti gli attori coinvolti nel processo di tutela e protezione dei dati e delle informazioni trattate, col fine ultimo di prevenire eventi dannosi e sanzionabili.

L'attività formativa è erogata in stretto raccordo con la Struttura cui fa capo il Responsabile della Protezione dei Dati, designato da RL a seguito dell'entrata in vigore del Regolamento Europeo 679/2016.

**Obiettivi strategici:**

Per il prossimo triennio, in continuità con alcuni interventi già avviati, sono da ritenersi prioritarie le seguenti aree di intervento formativo:

- d1. *Data Protection* e *Data Retention*;
- d2. *Data Breach*-azioni di mitigazione e risoluzione casistiche;

- d3. Applicazione della PBD e DPIA ai trattamenti-casistica ed esclusioni;
- d4. Corretta compilazione del registro trattamenti e dell'informativa;
- d5. La corretta applicazione delle misure tecniche ed organizzative nell'ambito del Regolamento UE 2016/679;
- d6. La privacy nei bandi regionali, individuazione dei soggetti interessati e rapporti con i responsabili del trattamento;
- d7. Applicazione delle norme a protezione dei dati personali nel rispetto degli obblighi di pubblicazione online da parte della PA;
- d8. Il trattamento di dati personali per finalità scientifica storico e statistica;
- d9. L'attività di controllo nell'ambito del Regolamento Europeo 2016/679: limiti e aspetti relativi all'accesso alle banche dati;
- d10. La trasparenza amministrativa ed i limiti imposti all'esercizio dei diritti degli interessati;
- d11. Regole per il corretto trattamento di dati particolari da parte delle PA;
- d12. *Data Protection* e nuove tecnologie: Big data, Intelligenza artificiale, *blockchain*.

La formazione è programmata sin dal momento dell'ingresso in servizio nonché in occasione di cambiamenti di mansioni o di introduzione di nuovi significativi strumenti, rilevanti rispetto al trattamento di dati personali.

È prevista la formazione specifica del personale che tratta i dati in rapporto alle attività e responsabilità che ne derivano nelle varie DG/DC (Responsabili Giuridici, Responsabili Gestione Risorse Umane, Responsabili Informatici, Responsabili Privacy, Amministratori di Sistema, Titolari del Trattamento, Responsabili del Trattamento, Incaricati al trattamento).

#### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD);
- Formazione diffusiva.

### **e. Controlli**

---

Le attività di auditing sono pianificate in stretta relazione con l'analisi dei rischi effettuata nel corso degli anni e con gli obiettivi strategici di miglioramento della legalità, della trasparenza e di promozione della rete degli Internal Auditors che coinvolge i RIA del Sireg.

È un processo virtuoso di raccordo e coordinamento che mira ad assicurare un presidio di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi, con il fine di valutare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance.

Gli interventi formativi sono finalizzati ad approfondire le tecniche, le metodologie e gli interventi di aggiornamento in relazione all'evoluzione dell'auditing in quanto la competenza e la diligenza professionale nello svolgimento degli incarichi è essenziale all'esercizio della funzione di audit.

Gli internal auditor devono possedere conoscenze, capacità e competenze necessarie all'esercizio delle proprie responsabilità secondo quanto stabilito dagli standard internazionali, che prevedono l'aggiornamento professionale continuo (Standard 1230).

Gli interventi formativi sono rivolti al consolidamento e al potenziamento della rete IA del Sireg e, altresì, a dotare degli strumenti conoscitivi necessari i funzionari incaricati nell'ambito dei programmi di controllo regionali.

### **Obiettivi strategici:**

Per il prossimo triennio, in continuità con alcuni interventi già avviati, sono da ritenersi prioritarie le seguenti aree di intervento formativo:

- d1. Interventi di approfondimento per lo sviluppo delle capacità programmatiche e diagnostiche e delle capacità relazionali;
- d2. Interventi di aggiornamento per arricchire la professionalità;
- d3. Percorsi di Analisi dei rischi e di *Continuous Monitoring*;
- d4. Percorsi di formazione per i nuovi ingressi nella struttura audit;
- d5. Focus specifici su audit nell'ambito dell'IT;
- d6. Approfondimento, tutoraggio e accompagnamento, nonché sviluppo dei rapporti professionali utili per gli obiettivi di qualità della funzione di Internal Audit;
- d7. Internal auditing e controllo di gestione – corso base;
- d8. Cultura integrata del controllo e metodologie.

Le tipologie di interventi potranno essere attivate, compatibilmente con le tempistiche del piano audit, anche con iniziative a catalogo.

Inoltre, ove risulti utile, in particolare per la Funzione centrale responsabile dell'Internal Auditing, ci si avvarrà della formazione erogata dall'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA), in ragione della specificità delle tematiche trattate. L'Associazione Italiana Internal Auditors è un'associazione senza fini di lucro riconosciuta come affiliazione italiana dell'I.I.A. - Institute of Internal Auditors - leader mondiale per gli standard, la certificazione e la formazione per la professione di Internal Auditor.

Si dovrà prevedere l'attivazione di percorsi di formazione per i Responsabili, le posizioni organizzative e i funzionari che si occupano di controlli ai vari livelli e, in particolare, per coloro che svolgono le attività previste dai Programmi di Controllo direzionali.

### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD);
- Formazione diffusiva.

## **f. Economico e finanziario**

---

L'operato di Regione Lombardia deve rispondere ai cittadini e agli stakeholder secondo i principi della trasparenza amministrativa e della programmazione attraverso la valutazione delle performance, il Piano dei risultati e il rapporto sulla gestione.

Il quadro normativo che fa da sfondo alle attività legate al sistema per la gestione integrata della contabilità economica e finanziaria dell'ente è in continuo aggiornamento sia per le riforme specifiche che per i provvedimenti di completamento della riforma del Bilancio dello Stato cui RL deve uniformarsi.

In seguito a ciò, la funzione centrale della formazione deve sviluppare azioni formative specifiche a sostegno del personale di RL attraverso l'erogazione di programmi di formazione specialistica necessari ad accrescere la professionalità del personale.

### **Obiettivi strategici:**

Per il prossimo triennio, in continuità con alcuni interventi già avviati, sono da ritenersi prioritarie le seguenti aree di intervento formativo:

- f1.. Riforma contabile prevista nel PNRR "Dotare le Pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico patrimoniale Accrual";
- f2.. Responsabilità amministrativo-contabile del pubblico dipendente e danno erariale;
- f3.. Bilancio e contabilità regionale: conoscere e gestire il bilancio delle PA;
- f4.. Strumenti per la gestione della programmazione finanziaria e della programmazione strategica ed operativa;
- f5.. Contabilità analitica e controllo di gestione; lettura, analisi del bilancio dei risultati annuali e intermedi;
- f6.. Bilancio – come l'informazione economico- finanziaria può essere utilizzata a supporto delle decisioni della PA;
- f7.. Registrazioni contabili: indicazioni normative e diverse tipologie;
- f8.. Il controllo di regolarità amministrativo contabile (D.lgs. 123/2011);
- f9.. L'attuazione del PNRR: i riflessi economici e contabili e la gestione dei flussi di pagamento;
- f10.. La programmazione finanziaria integrata: bilancio dello stato, fondi PNRR e fondi europei.
- f11.. Aspetti contabili, fiscali e giuridici relativi ai pignoramenti e alle attività di recupero crediti.

### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD);
- Formazione diffusa.

## **g. Comunicazione**

Per una PA semplice e connessa (semplificazione delle procedure amministrative, digitalizzazione dei processi), il PNRR prevede una serie di azioni di formazione ad hoc per i dipendenti utili a sviluppare capacità non solo di digitalizzazione e semplificazione delle procedure ma anche, e soprattutto, di comunicazione istituzionale delle riforme e delle semplificazioni adottate, attraverso il web e i social media, per informare cittadini e imprese e accrescere contemporaneamente il valore pubblico.

Alcuni ambiti e settori di intervento:

- Per il turismo e la cultura, nei siti oggetto di intervento, sarà data particolare importanza alla comunicazione, anche attraverso strumenti di divulgazione fruibile in via "smart", per far percepire ai cittadini le modalità di utilizzo e di spesa dei fondi (con i connessi benefici a loro rivolti);

- Per sostenere l'imprenditoria femminile nella sua duplice natura (di riforma e di investimento) si vuole sistematizzare e ridisegnare gli attuali strumenti di sostegno all'avvio e alla realizzazione di progetti aziendali innovativi per imprese a conduzione femminile o prevalente partecipazione femminile già costituite e operanti (digitalizzazione delle linee di produzione, passaggio all'energia verde), attraverso campagne di comunicazione multimediali ed eventi e azioni di monitoraggio e di valutazione.

#### **Obiettivi strategici:**

- g1. Dare ai dipendenti di Regione Lombardia gli strumenti necessari per strategie di comunicazione pertinenti, codici specifici del dominio e strumenti sulla base del contesto e del contenuto (design della comunicazione);
- g2. Nei gruppi di lavoro, sviluppare abilità per esprimere esigenze, desideri e obiettivi individuali ed evitare conflitti;
- g3. *Public speaking*;
- g4. Formazione sullo studio e analisi dei *Big Data*, con ricadute sulle applicazioni degli Analytics in ambito manageriale;
- g5. Fornire indicazioni relative al tema della comunicazione inclusiva.

#### **Strumenti:**

- Formazione a Distanza (FAD);
- Formazione inter-direzionale.

### ***h. Linguistica***

---

Nel PNRR, accanto alla capacità tecnologica e scientifica, si vuole potenziare la conoscenza delle lingue straniere al fine di assicurare una solida formazione culturale e una maggiore opportunità occupazionale.

*Regione Lombardia*, nel corso degli anni, sta promuovendo lo sviluppo delle competenze linguistiche dei propri collaboratori con l'obiettivo di eliminare uno dei principali ostacoli che impedisce la partecipazione a programmi/progetti europei, nonché le relazioni con le altre amministrazioni pubbliche e private europee. Le competenze linguistiche sono fondamentali per migliorare la piena occupabilità, lo sviluppo economico, la mobilità delle competenze e dei talenti. Il multilinguismo migliora la competitività professionale ed economica, garantisce una prestazione efficace in tempi più brevi, favorendo così il legame (senso di appartenenza) con l'Ente e la soddisfazione dei diversi interlocutori, anche stranieri.

Stante la numerosità delle nuove assunzioni e il coinvolgimento di tutte le strutture regionali (direzioni generali, centrali e aree) interessate ad accogliere nuove risorse, è necessario garantire una adeguata competenza multilinguistica al personale di ruolo della Giunta (incluso il personale neoassunto e quello assunto con Contratto di Formazione-Lavoro), al personale operante in Giunta in posizione di comando o distacco da altri Enti, al personale di ruolo in Giunta posto in aspettativa con contratto novativo a tempo determinato presso la Giunta stessa, nonché a tutta la dirigenza regionale.

#### **Obiettivi strategici:**

- h1. Accrescere e perfezionare le competenze linguistiche attraverso contenuti formativi diversificati (per livello);
- h2. Focus su competenze specifiche (*public speaking, meeting*);

h3. Formazione individuale *one-to-one* in lingua inglese richiesta per i collaboratori e dirigenti regionali che devono migliorare la propria *proficiency* e *fluency* nell'utilizzo della lingua inglese sul lavoro.

**Strumenti:**

Interesse della Regione è quello di garantire a tutto il personale l'accesso ai servizi di formazione multilingua: tutti i contenuti formativi (attività didattiche di gruppo, attività di supporto individuale, mailing) dovranno essere erogati attraverso:

- Formazione a Distanza (FAD);
- Formazione inter-direzionale.

## ***i. Unione europea***

---

I fondi di coesione costituiscono una primaria modalità di programmazione e fonte di entrata per il finanziamento delle politiche regionali. Per accedere ai finanziamenti europei è necessario organizzare momenti di aggiornamento e di approfondimento, sia per i nuovi assunti che per i senior. La programmazione comunitaria costituisce sempre più una leva essenziale sia in ambito delle politiche sociali che di sviluppo economico e di sostegno allo sviluppo infrastrutturale (per esempio i fondi PNRR).

Risulta, infine, di fondamentale importanza comprendere in maniera approfondita le modalità di funzionamento delle istituzioni comunitarie, soprattutto per quanto attiene la fase ascendente del diritto europeo e le verifiche dei c.d. "Aiuti di Stato".

**Obiettivi strategici:**

Per i prossimi anni si intende quindi proporre una formazione trasversale concernente le materie seguenti:

- i1. Politica di coesione 2021-2027 e PNRR: similitudini, punti di contatto, opportunità;
- i2. Innovazione, competitività, transizione digitale, green deal – Finanziamenti europei e risorse nazionali: sfide e risorse;
- i3. Gestione diretta e indiretta: rendicontazione e controlli progetti europei 2021-2027;
- i4. Fondi strutturali: in particolare, quelli gestiti dalla Regione;
- i5. Regolamentazione Comunitaria POR\_FESR e PSR FEASR 2014-2020 (prorogato fino a dicembre 2022), con particolare riguardo all'ambito dei controlli finalizzati alla liquidazione dei beneficiari;
- i6. Fase ascendente del diritto europeo;
- i7. Aiuti di Stato.

**Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD).

## ***j. Competenze trasversali (soft skills)***

---

Le tendenze che stanno plasmando il futuro del lavoro in Europa (automazione, cambio demografico e transizioni costanti) e l'impatto del Covid-19 sul mercato del lavoro evidenziano quanto le competenze socio-emotive siano fondamentali per contrastare l'incertezza e l'ambiguità diffuse nella nuova realtà contingente. In particolare, la capacità di adattarsi al cambiamento è la competenza maggiormente apprezzata e richiesta a

livello europeo. Il *LifeComp* è il quadro europeo di riferimento che prevede la competenza chiave denominata "Personale, Sociale e Imparare a imparare". Esso è uno strumento utile per individuare un linguaggio condiviso in tutto il contesto europeo, sviluppando nei cittadini comunitari attitudini necessarie per riuscire a prosperare nell'era digitale.

Negli ultimi due anni si è registrato un incremento di partecipazioni ad eventi riguardanti la normativa del Lavoro Agile, unitamente ad una assidua formazione volta a rafforzare l'autonomia e le skill individuali.

Dal 2017, l'Amministrazione sta diffondendo la cultura digitale attorno a "Un nuovo modo di lavorare in Regione Lombardia", introducendo la *Social Collaboration*: ad oggi, il Lavoro Agile è divenuto strumento di ordinario.

### **Obiettivi strategici:**

Il Lavoro Agile potrebbe essere definito promotore di innovazione, utile per lo sviluppo delle competenze e delle capacità individuali. Regione Lombardia sta sviluppando efficacemente gli aspetti dell'interazione e della digitalizzazione. Si evidenziano, tuttavia, le seguenti aree di miglioramento:

J1. Sviluppare le capacità manageriali (per esempio modelli di *remote leadership* e di *remote leader*) che sfociano in un buon metodo di lavoro e in una alta attenzione sui processi, anche in sede di assegnazione delle attività ai propri collaboratori, tenendo conto dei rispettivi punti di forza e aspetti critici (in particolare, valorizzando e riconoscendo le differenze dei componenti del proprio gruppo di lavoro – genere, età, provenienza, etc.);

J2. Sviluppare le capacità relazionali anche in un contesto di "Lavoro Agile" da remoto e migliorare l'organizzazione del lavoro da remoto in un'ottica di conciliazione vita-lavoro;

J3. Empowerment: riconoscere le proprie capacità e competenze e accrescere percorsi di formazione continua, personalizzata e mirata sulle proprie necessità;

J4. Rafforzare capacità di pensiero critico: valutazione delle informazioni e degli argomenti per supportare conclusioni ragionate e sviluppare soluzioni innovative

J5. Collaborare con efficacia: impegno in attività di gruppo e nel lavoro di squadra riconoscendo e rispettando gli altri;

J6. Gestire positivamente la pressione lavorativa, mantenendo l'autocontrollo;

J7. Gestire il cambiamento: abilità di gestire le transizioni e l'incertezza e di affrontare le sfide;

J8. Autoregolamentazione: consapevolezza e gestione delle emozioni, dei pensieri e del comportamento;

J9. Contrasto a forme di discriminazione e violenza: prevenire comportamenti lesivi della dignità umana all'interno dei luoghi di lavoro; tutelare l'integrità psico-fisica dei lavoratori; garantire un ambiente di lavoro sereno e favorevole a relazioni e comunicazioni interpersonali e favorire la parità di genere.

### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD).

## **k. Digitalizzazione e semplificazione**

---

Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e Cultura è il titolo di una delle 6 missioni previste nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il cui obiettivo complessivo è quello di



promuovere e sostenere la trasformazione digitale del Paese e l'innovazione del sistema produttivo e investire in due settori chiave per l'Italia (turismo e cultura). Tra le azioni principali si prevede la **Digitalizzazione** della **Pubblica Amministrazione** (P.A.) e il rafforzamento delle competenze digitali (incluso il rafforzamento delle infrastrutture digitali, la facilitazione alla migrazione al cloud, l'offerta di servizi ai cittadini in modalità digitale, la riforma dei processi di acquisto di servizi ICT).

La "missione digitale" è una delle principali leve per rilanciare la crescita e l'azione della macchina pubblica. Tuttavia, il processo di innovazione della P.A. deve essere accompagnato da ulteriori azioni di riforma, a partire da quelle finalizzate alla riqualificazione dei suoi asset strategici: il capitale umano in senso ampio (le conoscenze e le competenze dei suoi dipendenti, ma anche la conoscenza dell'evoluzione della digitalizzazione ai cittadini), le strutture organizzative e l'organizzazione del lavoro pubblico, le procedure operative e le modalità di erogazione dei servizi.

In un mondo del tutto pervaso dal digitale, le competenze e consapevolezza digitali sono indispensabili ("pensare digitale", agire nel digitale tenendo conto dei cambiamenti prodotti e producibili nelle relazioni e negli scambi sociali ed economici). Il digitale non rappresenta più solo uno strumento abilitante, ma anche un elemento che compone e forma il contesto sociale.

L'esperienza digitale sarà sempre più una tematica chiave per rilanciare il rapporto tra cittadini, imprese e PA abilitando un nuovo modo di rapportarsi tra queste e gli utenti del territorio, rafforzando il senso di *accountability* della PA – ambito in cui Regione Lombardia pone con sempre più intensità la sua attenzione – sottolineando l'importanza della raccolta dei dati e di informazioni per migliorare i servizi al cittadino.

### **Obiettivi strategici:**

Aumentare significativamente la trasparenza dell'azione amministrativa in una logica di condivisione delle informazioni, alimentando un vero e proprio ecosistema digitale multilivello, integrato al proprio territorio ed al servizio di cittadini e imprese:

k1. Formazione su Open Data, focalizzando l'attenzione sull'importanza di centralizzare l'offerta di un unico portale condiviso con tutti gli attori pubblici e privati, in logica B2B, che agiscono sul territorio, mettendo a disposizione di tutti gli *stakeholder* contenuti fruibili;

k2. Formazione su Interfaccia di Programmazione dell'Applicazione (API);

k3. Formazione su piattaforma "Bandi On line" con sviluppo nuovi modelli di CRM (*customer relationship management*);

k4. CLOUD, i BIG DATA e i *Social Media Analytics*;

k5. Rafforzare le competenze tecniche verticali, le così dette *hard skills* che consentono di individuare, valutare, utilizzare, condividere e creare contenuti utilizzando le tecnologie informatiche e Internet (Intelligenza Artificiale, Blockchain, IoT);

k6. Le competenze digitali *soft skills* (creatività, *problem solving*, pensiero critico) connesse alle nuove tecnologie che riguardano la capacità di risposta ai bisogni di essere informato, alla protezione dai rischi digitali, alla capacità di gestire situazioni problematiche connesse agli strumenti tecnologici e da ambienti digitali;

k7. Digitalizzazione dei processi interni all'organizzazione.

### **Strumenti:**

- «Syllabus» del Dipartimento della funzione pubblica;
- Formazione a Distanza (FAD);

- Formazione inter-direzionale;
- *Assesment* per rilevare il fabbisogno formativo a livello organizzativo, professionale e individuale. È previsto un progetto a cura di PoliS Lombardia per:
  - o Individuare i livelli di competenze desiderati per consentire alle Strutture della Giunta Regionale di raggiungere il posizionamento digitale cui aspirano;
  - o Progettare percorsi formativi ad hoc per il rafforzamento delle competenze digitali dei cluster individuati;
  - o Verificare la validità delle ipotesi formulate, attraverso sondaggi da sottoporre al personale e selezionare la strategia da adottare;
  - o Definire un programma di alto livello per l'implementazione della strategia di intervento selezionata per ogni cluster di profili di competenze.

Risulta fondamentale, poi, per la trasformazione digitale in Regione Lombardia, individuare i talenti e sviluppare le competenze degli *e-leadership*: profili che sanno utilizzare al meglio le tecnologie digitali all'interno di qualsiasi organizzazione, capaci di innovazione e quindi di cambiare positivamente e concretamente la realtà in cui operano. Si parla non tanto di inventori e di creativi (comunque fondamentali) bensì di coloro che hanno le competenze di iniziativa di cambiamento, che **riescono a costruire un team** proficuo, il quale diviene, contagiosamente, motore di cambiamento a sua volta. **Il cambiamento che siffatti gruppi producono dirama nel territorio solide radici** e può essere dirompente ma anche flessibile: i suoi effetti, invero positivi, durano nel tempo e sormontano le sfide, riconoscendole e, se necessario, ipotizzandone delle nuove, realizzarle e di nuovo vincerle.

## **I. Organizzazione e benessere**

---

L'introduzione di un nuovo modello di lavoro pubblico, anche attraverso strumenti normativi e contrattuali, con valutazione e remunerazione basate sul risultato, richiede un nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance – anche attraverso il potenziamento della *Citizen satisfaction* – volto a conseguire una maggiore selettività nell'individuazione delle eccellenze professionali e nel raggiungimento dei risultati, anche attraverso sistemi di analisi di impatto del lavoro agile.

Il processo di innovazione della PA deve essere accompagnato da ulteriori azioni di riforma, a partire da quelle finalizzate alla riqualificazione dei suoi *asset* strategici: il capitale umano (le conoscenze e le competenze dei suoi dipendenti); le strutture organizzative e l'organizzazione del lavoro pubblico; le procedure operative e le modalità di erogazione dei servizi.

Per migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, la Pubblica Amministrazione dovrà adottare, secondo quanto previsto dal D.L. 80/2021, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), di durata triennale e aggiornato annualmente. Esso definisce gli obiettivi programmatici e strategici per la gestione del capitale e lo sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al Lavoro Agile.

Evoluzione nei prossimi anni:

- Learning agility – apprendere in maniera veloce nuove competenze: la formazione deve diventare *infotainment* continua e fruibile attraverso diverse modalità;
- Utilizzo dei dati in ottica predittiva per prendere decisioni per il futuro;
- Offerta formativa personalizzata;

- Spazi nuovi di relazione, spazi identitari importanti: vale a dire organizzare spazi in termini di sicurezza, socializzazione e apprendimento ovvero confronto generazionale, culturale, e partecipativi ovvero un luogo creato sulle attività da svolgere, dove un'azienda nella sua complessità possa riconoscere la persona;
- Gestione delle performance, considerando la gestione del tempo, gli spazi utilizzati, la socialità;
- Pari opportunità nella formazione: l'inserimento nel percorso formativo di moduli specifici al fine di cogliere la dimensione di genere attraverso docenze specifiche. La proposta formativa sulle Pari Opportunità, partendo dall'analisi dei fabbisogni, sarà contestualizzata in aula in relazione all'età, al sesso, alle esperienze di vita pregresse dei/delle partecipanti, fornendo i contenuti atti a sviluppare riflessioni, consapevolezza e comportamenti coerenti con i principi delle pari opportunità in ambito lavorativo e familiare.

### **Obiettivi strategici:**

I1. Formazione manageriale su nuovi stili di leadership

I2. *Self empowerment*: costruire una positiva immagine di se stessi e individuare i margini di miglioramento e cambiamento.

### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD);
- Formazione diffusiva.

## ***m. Informatica***

---

La Missione 1 del PNRR – Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura – assicura il coordinamento degli interventi e investimenti di tutte le Missioni finalizzate alla digitalizzazione, anche al fine di assicurarne la coerenza con il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione e con i documenti di indirizzo strategico adottati dalla Giunta regionale, in particolare il Piano Triennale per la trasformazione digitale 2021-2023.

Il Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione (Piano Triennale o Piano) è uno strumento essenziale per promuovere la trasformazione digitale del Paese e, in particolare, quella della Pubblica Amministrazione italiana.

L'ultimo aggiornamento 2021 – 2023 del Piano rappresenta la naturale evoluzione della precedente edizione. In particolare:

- Consolida l'attenzione sulla realizzazione delle azioni previste dal PNRR e sul monitoraggio dei risultati;
- Introduce alcuni elementi di novità connessi all'attuazione del PNRR e alla vigilanza sugli obblighi di trasformazione digitale della PA;
- Pone l'accento sull'importanza della sicurezza informatica.

Inoltre, il PNRR, l'istituzione della nuova Agenzia per la Cybersicurezza nazionale e il decreto attuativo del perimetro di sicurezza nazionale cibernetica pongono la cybersecurity a fondamento della digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. Gli attacchi informatici sono in continua crescita sia in quantità che in qualità, grazie anche all'evoluzione delle

tecniche di ingegneria sociale volte a ingannare gli utenti finali dei servizi digitali sia interni alla PA che fruitori dall'esterno.

In quest'ambito le PP.AA. devono introdurre le opportune azioni atte ad aumentare la consapevolezza del rischio cyber (*Cyber Security Awareness*) e le competenze di lettura dei/risposta ai dati contenuti nei social e nei diversi dispositivi tecnologici-informatici. L'analisi dei dati consente, inoltre, di orientare le azioni e le decisioni del management verso un approccio data-driven, con beneficio esteso a tutti, gli aspetti comunicativi interni ed esterni all'Ente.

#### **Obiettivi strategici:**

m1. Diffusione della consapevolezza del rischio cyber attraverso interventi mirati all'uso consapevole delle strumentazioni informatiche e a migliorare le competenze digitali degli utenti;

m2. Diffusione della conoscenza del pacchetto Office, in particolare di Excel con tutti i livelli di funzionalità (tabelle Pivot, funzione Ricerca, Previsione automatica e con metodo basato sulla regressione; Simulazione, Ricerca obiettivo; costruzione di Scenari; uso del Risolutore; Componenti aggiuntive; Macro: costruzione, salvataggio e utilizzazione);

m3. Diffusione della conoscenza degli strumenti di business intelligence, come *Power BI*, che consentono di analizzare i dati (Excel, CSV, Odata, etc.), rappresentarli graficamente, elaborarli e collegarli tra loro ottenendo reportistiche dinamiche e condivisibili;

m4. Diffondere la conoscenza degli strumenti che permettono la condivisione dei documenti (ONE DRIVE) e forme più avanzate di collaborazione (Teams);

m5. Business Objects Web Intelligence: Report Design - creare, analizzare e condividere documenti Web Intelligence;

m6. Acquisire competenze in ambito di reingegnerizzazione dei processi.

#### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione a Distanza (FAD);
- Formazione aziendale o docenza interna.

### ***n. Tecnico specialistica***

---

Il rilancio dell'Italia, secondo il PNRR, si articola intorno a tre assi strategici: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale, suddivisi a loro volta in sei "Missioni" e sedici "Componenti" che si allineano con i *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite, punto di riferimento imprescindibile e sempre più accentuato nella pianificazione di un percorso di ripresa e sviluppo sostenibili.

#### **Obiettivi strategici:**

Per supportare una progettazione all'insegna della sostenibilità, caratteristica essenziale per ottenere i finanziamenti dall'Europa, si propongono i seguenti approfondimenti:

n1. Garantire la sicurezza dell'approvvigionamento e la gestione sostenibile ed efficiente delle risorse idriche lungo l'intero ciclo;

n2. "One Health" e "Salute in tutte le politiche": approcci e strategie per la ripartenza e il benessere sostenibile in Lombardia;

n3. Prevenire e contrastare gli effetti dei cambiamenti climatici sui fenomeni di dissesto idrogeologico e sulla vulnerabilità del territorio;

n4. Protezione e valorizzazione dell'architettura e del paesaggio rurale;

n5. Salvaguardare la qualità dell'aria e la biodiversità del territorio attraverso la tutela delle aree verdi, del suolo e delle aree marine;

n6. Approfondimenti sulla logistica urbana ed il fotovoltaico in aree agricole, così come sono necessari strumenti per il sistema di conoscenza e monitoraggio della rigenerazione e di formazione specifica sul tema della gestione degli atti amministrativi e contabili dei progetti di rigenerazione urbana;

n7. Corso base per la produzione di biogas/biometano, ovvero per i sistemi di trasformazione e stabilizzazione delle matrici fermentescibili;

n8. Green deal europeo: il piano d'azione per l'economia circolare;

n9. Mobilità sostenibile ed elettrica: evoluzione del settore dal punto di vista tecnico, del mercato e della normativa europea;

n10. Percorso formativo ciclo dell'acqua ad uso irriguo, che includa anche l'emungimento sotterraneo;

n11. Rispetto alla transizione digitale e green: studio dei casi delle regioni europee più avanzate in tema di sostegno economico in generale e di sostegno alla transizione (es. Baviera; Catalogna; Rhone Alpes o altri casi di nicchia poco conosciuti).

Infine, si dovrà prevedere l'attivazione di percorsi di formazione che costituiscano un investimento e che siano finalizzati a consolidare e sviluppare le competenze tecnico-specialistiche di tutto il personale coinvolto, a vari livelli, nei processi di perseguimento degli obiettivi utili all'attuazione delle politiche del PRS, considerando altresì l'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

#### **Strumenti:**

- Formazione diffusa;
- Formazione aziendale o docenza interna.

### **o. Formazione neoassunti**

Dopo un decennio di sostanziale blocco delle assunzioni, imposto da svariate disposizioni nazionali, si sta provvedendo a un importante programma di assunzioni, correntemente con il Piano Triennale di Fabbisogno del Personale.

Fra il 2021 e il 2022 hanno avuto corso più concorsi pubblici che stanno portando a nuove immissioni in ruolo per circa 300 colleghi.

Emerge, pertanto, la necessità di progettare e consolidare un percorso formativo rivolto ai neoassunti, da realizzare sia mediante eventi di formazione a distanza (FAD) ma anche attraverso momenti di confronto e conoscenza, preferibilmente in presenza, delle dinamiche e delle attività regionali.

La proposta operativa è di affiancare alle modalità "contenutistiche", momenti in presenza e/o on-line, con la collaborazione anche di docenti interni, con lo scopo di introdurre alla mission e all'attività regionale i nuovi assunti ma anche di far apprendere le dinamiche organizzative dell'Ente.

Accanto a tali momenti, verranno affiancati moduli in presenza con i docenti, al fine di favorire la discussione e il confronto sulle tematiche oggetto di approfondimento.

#### **Obiettivi strategici:**

- Facilitare una visione esaustiva del contesto del Sistema regionale lombardo e degli strumenti per esercitare adeguatamente le funzioni ad esso riferibili;
- Stimolare fra i nuovi assunti il senso di appartenenza, promuovendo le relazioni tra loro e con gli altri colleghi, identificando meglio i punti di riferimento per facilitare l'avvio della propria attività.

#### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione diffusiva;
- Formazione aziendale o docenza interna;
- Formazione a Distanza (FAD).

#### **p. Formazione manageriale**

---

Si configura come interventi formativi complessi e innovativi, attuati anche tramite convenzioni con università, a metodologia mista non riconducibile alla sola formazione d'aula ma anche attraverso piattaforme on-line (Formazione a Distanza - FAD).

Si sviluppano e consolidano le competenze manageriali che dovranno essere "declinate" tramite progettazioni di interventi mirati e integrati tra loro per la dirigenza apicale (Direttori, Vicari e DFS) e per la dirigenza in generale, con particolare attenzione ai neo-dirigenti, nella prospettiva di approfondire leve, metodologie e strumenti per l'esercizio adeguato del ruolo manageriale.

La Pubblica Amministrazione deve saper cogliere le sfide per mantenersi altamente qualificata, trasformandole in stimoli positivi (sia per il singolo manager che per l'intera organizzazione) e volgendosi allo sviluppo delle seguenti competenze:

- **Flessibilità:** orientamento al cambiamento del contesto esterno, visione sistemica, adattabilità agli imprevisti e alle novità, capacità di individuare soluzioni adeguate, anche originali e innovative;
- **Capacità realizzativa:** orientamento al risultato, capacità di decisione, pianificazione e controllo, organizzazione;
- **Capacità relazionale:** sviluppare rapporti interpersonali e con i collaboratori;
- **Interfunzionale:** mantenere e impostare reti di relazioni continuative, anche informali, in ambiti complessi, capacità di rendicontare i risultati;
- **Capacità manageriale:** assunzione di responsabilità, capacità di delegarla, sviluppo professionale, capacità di influenzare, autorevolezza.

#### **Obiettivi strategici:**

Per il prossimo triennio, le linee di intervento previste riguardano i seguenti ambiti:

p1. **Ruolo del manager pubblico:** per fornire le competenze manageriali relative agli strumenti di management – quali contabilità e gestione delle risorse, programmazione

strategica, controllo di gestione e valutazione delle performance, gestione dei processi e project management;

p2. **Evoluzione tecnologica e competenze di natura pubblica:** per fornire la comprensione delle modalità attraverso le quali la digitalizzazione sta trasformando le logiche di funzionamento delle pubbliche amministrazioni; per assicurare una conoscenza delle tecnologie digitali e del contributo che esse possono offrire al fine di un migliore efficacia ed efficienza delle amministrazioni, con particolare riferimento alla possibilità di impiegare i dati disponibili nell'elaborazione delle politiche pubbliche e nell'attività programmatica e regolatoria.

#### **Strumenti:**

- Formazione inter-direzionale;
- Formazione diffusiva;
- Formazione aziendale o docenza interna;
- Formazione a Distanza (FAD).

## **5.Strumenti**

### **a. Destinatari della Formazione**

---

***I percorsi formativi si rivolgono al personale di ruolo della Giunta e al personale operante in Giunta, in posizione di comando o distacco da altri Enti, nonché al personale di ruolo in Giunta in aspettativa con contratto novativo a tempo determinato. A tutti è garantito il principio dell'equo accesso ed è richiesta annualmente la partecipazione ad almeno una iniziativa formativa, previa condivisione con i propri sovraordinati.***

Inoltre, sono coinvolti nella partecipazione i dipendenti di PoliS-Lombardia – Ente regionale per il lavoro, la formazione, la ricerca e la statistica, soggetto erogatore dei servizi formativi.

È possibile allargare le partecipazioni al personale del Consiglio Regionale e degli Enti del Sistema regionale senza oneri per gli stessi, qualora la formazione erogata tratti temi strategici che favoriscano l'integrazione fra tutti gli Enti interessati o quando l'organizzazione regionale ritenga opportuno un loro coinvolgimento in considerazione degli argomenti oggetto dei corsi.

Tali partecipazioni non potranno comunque essere superiori a quelle del personale della Giunta.

Le diverse azioni formative (compresi eventi, *convention*, seminari, ecc.) potranno essere realizzate con il coinvolgimento di altri soggetti co-attori e/o realizzatori di politiche e strategie comuni (ad esempio CCIAA, UnionCamere, Università, Enti locali, Ministeri, ecc.).

L'accesso avviene non secondo la categoria giuridica di appartenenza bensì in base alla tipologia e al livello di complessità dell'attività svolta, previo accordo dei dipendenti con i propri responsabili (dirigenti) e d'intesa con i referenti direzionali delle Risorse Umane/formazione.

Sono fatti salvi i percorsi espressamente progettati per Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa o altre specifiche tipologie professionali/funzionali.

## **b. Attori**

---

Alla funzione centrale "Organizzazione e Personale Giunta" e alla committenza interna si affiancano, quali attori indispensabili per la costruzione e l'esito del processo formativo:

- **PoliS-Lombardia**, ente erogatore dei servizi formativi a Regione Lombardia;
- **I Referenti Direzionali** in materia di Formazione, che hanno negli ultimi anni consolidato una "rete" operativa efficace, di affiancamento e supporto alle strutture organizzative delle rispettive Direzioni, facendo sintesi tra l'esigenza di valorizzare la crescita professionale delle persone operanti in ciascun ambito e la necessità di sostenerle nella realizzazione degli obiettivi.

Il referente Direzionale ha un ruolo strategico nel coordinamento direzionale dei processi di gestione e sviluppo delle risorse umane, inclusi gli aspetti relativi al benessere e alla tutela della salute e della sicurezza.

Anche a livello di Sistema regionale (Sireg), si opera quanto più possibile in modo coordinato con i Referenti di Enti e Società allo scopo di condividere processi comuni e generare piani formativi omogenei.

## **c. La Strategia Formativa**

---

Gli ambiti di intervento su cui RL ritiene di fondare la propria strategia formativa sono i seguenti:

**i) Formazione inter-direzionale:** orientata allo sviluppo delle conoscenze e competenze comuni a tutto il personale regionale, rispetto alle tematiche basilari per il funzionamento di RL anche tramite lo sviluppo e il consolidamento di tutte le competenze atte a favorire nelle persone la consapevolezza del proprio ruolo;

**ii) Formazione direzionale:** orientata allo sviluppo di progetti o dell'operatività specifica sugli obiettivi delle singole Direzioni, attraverso l'acquisizione e/o il potenziamento delle competenze tecnico-specialistiche di singoli dipendenti o di gruppi di lavoro a carattere tecnico. Questa formazione si realizza con il concorso progettuale delle Direzioni regionali di *line*;

**iii) Formazione diffusa:** realizzata da "Organizzazione e personale Giunta", d'intesa con le Direzioni regionali, attraverso cicli di seminari rivolti a tutto il personale. Tratta **argomenti di interesse generale** riferibili alla vita professionale dei lavoratori, come anche **temi specifici riconducibili alle policy strategiche** delle Direzioni, scelti tra quelli di particolare interesse per i dipendenti, che vengono in questo caso coinvolti come *cittadini* fruitori delle politiche, nonché "osservatori privilegiati", in grado di dare un proprio contributo allo sviluppo dell'azione regionale, evidenziandone punti di forza e fattori di miglioramento;

**iv) Formazione aziendale o docenza interna:** orientata a valorizzare il patrimonio informativo del capitale umano di Regione, che può essere trasmesso "dai colleghi ai colleghi", contribuendo al raggiungimento di risultati di qualità in termini di condivisione di contenuti, esperienze, metodi di lavoro e linguaggio, con significativi risparmi di gestione a qualità didattica invariata. Permette anche ai dirigenti, ai titolari di posizione organizzativa e ai funzionari di mettersi in gioco a favore dell'apprendimento collettivo, anche a vantaggio delle proprie performance operative. La formazione è erogata direttamente da RL a costo zero, in presenza oppure on-line, tramite progettazioni realizzate e docenze svolte da Dirigenti, titolari di Posizione Organizzativa e funzionari di RL e, in alcune occasioni, anche dagli Enti e Società del Sistema regionale. La formazione interna, consolidatasi nel tempo, ha agevolato una più facile condivisione, da parte del personale, di contenuti e metodi di lavoro (anche grazie all'utilizzo di un linguaggio comune) e la possibilità di **valorizzazione**,



**all'interno e all'esterno, delle professionalità di coloro che si sono resi disponibili a trasferire le proprie conoscenze.** Durante la fase dell'emergenza sanitaria COVID-19, la formazione interna ha rappresentato lo strumento principale di aggiornamento a distanza del personale regionale nonché la forma più utilizzata per garantire la continuità delle relazioni al di fuori dell'ambito organizzativo di appartenenza, tra colleghi che non potevano fisicamente incontrarsi in ufficio.

**v) Formazione a Distanza (FAD):** l'esperienza maturata sulla formazione da remoto durante la fase emergenziale ha condotto ad una ampia riflessione **sulle opportunità per l'utilizzo integrato di formazione "in presenza" e formazione "a distanza"**, in forma *sincrona* e *asincrona*, per garantire ai partecipanti la più vasta e adeguata offerta, sia per l'apprendimento di base che per l'approfondimento specialistico. In tal senso, si ottimizza il ricorso alla docenza esterna, interna o mista a seconda del *format* ritenuto più idoneo, in fase progettuale, a gestire le varie tipologie di formazione frontale rispetto a quelle correlabili alle attività di laboratorio, ai workshop, ai focus group etc. La Formazione a Distanza permette di organizzare e fruire di corsi on-line e attività formative, con tracciamento in tempo reale dei risultati, nonché della reportistica puntuale sul completamento dei corsi, permettendo:

- un'ottimizzazione di tempi rispetto alla formazione tradizionale;
- una maggiore differenziazione delle proposte formative.

I corsi si possono articolare in più moduli utilizzando oggetti di vario tipo come ad esempio:

- ✓ video;
- ✓ "pillole" formative;
- ✓ file .pdf;
- ✓ questionari di apprendimento;
- ✓ questionari di gradimento.

Il corso, a seconda dell'esigenza, può essere impostato di modo che sia propedeutico, ossia che gli utenti possano fruire degli oggetti solo a determinate condizioni (ad esempio, solo partecipando il primo modulo possono accedere al secondo, e così via).

I vantaggi dell'utilizzo dell'*e-learning* si possono riassumere nei seguenti punti:

- ✓ accesso al contenuto informatico illimitato;
- ✓ flessibilità di tempo;
- ✓ verifica dell'apprendimento;
- ✓ personalizzazione dei percorsi formativi a seconda delle esigenze e del target coinvolto in base agli obiettivi che si intende raggiungere.

Nella Formazione a Distanza rientrano, al momento, attività formative svolte attraverso strumenti informatici quali *Webinar*, *Teams* e *Live Event*, per erogare eventi in modalità sincrona o asincrona.

PoliS-Lombardia supporta operativamente nella costruzione didattica di percorsi formativi in base a specifiche esigenze. In particolare, attraverso:

1. Realizzazione del video in formato tale da renderlo disponibile tramite:
  - piattaforma FAD di Aria S.p.A.,
  - piattaforme di Regione Lombardia;
  - altre piattaforme.

2. Il video potrà essere realizzato come edizione singola o come percorso formativo ("pillole");
3. Realizzazione di ulteriori contenuti a supporto, quali, a titolo esemplificativo: questionari di apprendimento, questionari di gradimento e file .pdf;
4. I docenti potranno essere interni o esterni a Regione Lombardia;
5. I contenuti devono poter essere **realizzati secondo una geometria variabile**, in base a specifiche esigenze:
  - a. **Corso da progettare per intero**: ha per oggetto argomenti nuovi (non vi sono esperienze precedenti) da progettare nei contenuti a partire dalle proposte dei docenti, nei materiali didattici e nel video (destinatari, durata, prodotti...);
  - b. **Corso da realizzare solo in video**: trattasi di attività formativa realizzata dal docente più volte nel corso degli anni ma in presenza. Il materiale è pronto e i contenuti sono validati. Si richiede di rivisitare i contenuti per renderli fruibili nella forma on-line e realizzare il video con i relativi materiali (per esempio corso per i neoassunti);
  - c. **Corso già pronto**: trattasi di corso già progettato, realizzato e predisposto in video, corredato di materiali didattici, che deve essere solo supervisionato prima di essere reso disponibile on-line (per esempio, percorso riguardo il Lavoro Agile; seminari in Live Event);
  - d. **Manutenzione moduli già caricati on-line**: aggiornamento dei corsi già realizzati e già disponibili on-line (per esempio, formazione neoassunti e pillole Lavoro Agile).
6. L'impostazione didattica e la realizzazione del video del percorso formativo dovranno consentire il puntuale **monitoraggio della fruizione del corso**, anche ai fini della valorizzazione nel curriculum formativo dei dipendenti (dovrà essere possibile verificare se il video e i materiali sono stati fruiti oppure solo aperti e in seguito subito chiusi).
7. **Gestione degli aspetti giuridico – amministrativi** connessi alla progettazione e realizzazione di corsi in FAD (a titolo esemplificativo ma non esaustivo: privacy, liberatoria per messa in onda...).

## vi) Formazione a calendario

Ad integrazione dei servizi sopraindicati, Regione Lombardia può avvalersi del supporto di enti, istituti di formazione specializzati e università solo nei casi in cui esigenze formative di particolare natura specialistica e caratterizzate da urgenza, evidenziate e documentate dalle Direzioni, non possano essere garantite nell'ambito dei servizi erogati da PoliS-Lombardia come da pianificazione degli interventi formativi concertata con RL. Rientra in questa fattispecie la formazione realizzata tramite *webinar*, in abbonamento a piattaforme multimediali e multicanali realizzate presso ambiti specializzati, anche correlati al mondo universitario.

In ogni caso il ricorso a questa tipologia di servizio, denominato "formazione a calendario", ferme restando le condizioni sopra indicate, **deve essere limitato ad un numero ridotto di richieste, da verificarsi, a cura del referente direzionale, con la struttura centrale competente sulla formazione prima dell'avvio della procedura di richiesta formale** e comporta comunque l'impegno del/dei partecipanti a trasferire all'interno del proprio ambito di lavoro le conoscenze/competenze acquisite e le relative documentazioni/presentazioni disponibili.

Dal punto di vista procedurale, il dipendente, all'atto della presentazione al proprio dirigente della richiesta di partecipazione ad un corso di formazione, trasmetterà tramite e-mail detta richiesta anche al proprio referente direzionale della formazione e alla Funzione centrale Formazione.

Per consentire il regolare espletamento delle procedure di formale autorizzazione da parte della Struttura centrale della formazione, l'istruttoria, comprensiva della richiesta di partecipazione, redatta su specifica modulistica, adeguatamente motivata e riscontrata dal Direttore della DG, DC o Area di riferimento del/degli interessati, **dovrà essere completata, al massimo, entro 15 giorni dalla data di svolgimento del corso** "a calendario"; in caso di impossibilità a rispettare tale termine, per non perdere l'occasione formativa sarà necessario ricorrere alle condizioni di cui al successivo punto vii) *Rimborsi*.

#### **vii) Rimborsi**

In caso di urgenza, il dipendente interessato a una attività formativa può anticipare l'importo corrispondente alla quota di iscrizione (o associazione, in caso di adesioni), sempre che sia stato precedentemente autorizzato alla fruizione da parte del proprio dirigente sovraordinato e dal Direttore della Direzione e del responsabile della funzione centrale Formazione.

La quota sarà rimborsata in base alle vigenti disposizioni.

Inoltre, si rileva che il dipendente dovrà anticipare la quota di iscrizione (che verrà rimborsata, al termine del corso, dietro presentazione dell'apposita richiesta, corredata dei documenti giustificativi attestanti la spesa sostenuta e la frequenza al corso), nei seguenti casi:

- se le richieste pervengono a ridosso della data di inizio del corso, ovvero scaduto il termine dei 15 giorni indicati al paragrafo precedente;
- se l'ente erogatore della formazione chiede il versamento della quota di iscrizione anticipata rispetto all'inizio del corso.

#### **d. Attività formative di lunga durata e specializzazione**

---

L'organizzazione regionale, in piena condivisione con le Rappresentanze Sindacali presenti nell'*Organismo paritetico per l'innovazione*, promuove le attività formative di lunga durata e specializzazione – in particolare master universitari – circa tematiche di forte interesse regionale, quali ulteriori importanti opportunità per valorizzare il proprio personale, rafforzando allo stesso tempo le sinergie con il mondo accademico, identificando altresì obiettivi orientati a un sempre maggior investimento sulla formazione e sulla crescita professionale.

**Considerando la particolarità delle attività formative, questi percorsi sono riservati ai dipendenti di ruolo di Regione Lombardia assunti con contratto a tempo indeterminato da almeno un anno.**

Le modalità su cui si fonda la strategia formativa sono le seguenti:

##### i) Iniziative promosse da RL e Polis- Lombardia con le Università

Proseguendo l'esperienza del triennio precedente, Regione Lombardia con la collaborazione di *Polis-Lombardia*, può promuovere intese con le Università, per riservare un numero limitato di posti per i dipendenti in possesso di laurea del vecchio ordinamento o specialistica/magistrale.

I partecipanti saranno selezionati dalle Università stesse tramite comparazione di curricula e colloqui individuali, per la partecipazione a master strutturati su tematiche fortemente correlate alle strategie regionali, all'interno dei quali verrà realizzato a fine corso un *project-work* da ciascuno dei partecipanti.

Per i dipendenti richiedenti, selezionati dagli atenei, non vi sono oneri, se non una quota a titolo di contributo individuale di compartecipazione per responsabilità motivazionale pari a:

- Euro 200,00 per le categorie B, C, D, compresi i titolari di PO;
- Euro 400,00 per i dirigenti;
- Euro 700,00 per i direttori.

Tali quote potrebbero subire aggiornamenti a seguito di situazioni contingenti e particolari debitamente motivate dal Direttore/Dirigente di OP.

Ai partecipanti viene riconosciuto il tempo dedicato alla partecipazione nella misura corrispondente alla copertura dell'orario teorico di lavoro.

#### ii) Iniziative promosse da Regione Lombardia con le Università

La UO Organizzazione e Personale promuove e pubblicizza altre iniziative formative ad alta specializzazione, considerate di forte interesse regionale ai fini del conseguimento dei risultati di Legislatura ma non ricomprese nella tipologia alla voce i) sopra illustrata.

In questo caso, i dipendenti di ruolo dovranno essere autorizzati dai propri Direttori, con adeguata motivazione sull'opportunità della partecipazione e con l'impegno a favorire il trasferimento della conoscenza di quanto appreso all'interno dell'organizzazione regionale.

La selezione dei partecipanti avverrà a cura delle Università, secondo una procedura trasparente e predefinita.

Ai partecipanti viene riconosciuto il tempo dedicato alla partecipazione nella misura corrispondente alla copertura dell'orario teorico di lavoro.

**Fino ad un tetto di costo di iscrizione pari a € 7.000,00 per iniziativa formativa, gli oneri saranno a carico dell'Amministrazione RL, in compartecipazione con i dipendenti, secondo le seguenti quote:**

<b>Ruolo</b>	<b>Quota Amministrazione RL</b>	<b>Quota individuale</b>
<b>Dirigenti Apicali:</b> SG, VSG, Direttori, Vicari, DFS	0%	100%
<b>Dirigenti:</b>	20%	80%
<b>Titolari di Posizione Organizzativa:</b>	70%	30%
<b>Personale di categoria D,C e B:</b>	90%	10%

#### iii) Attività formative di lunga durata e di specializzazione non promosse da Regione Lombardia

Per la partecipazione a tali attività, l'Organizzazione regionale, in accordo con il dirigente e il Direttore della Direzione d'appartenenza del dipendente interessato, può autorizzare il singolo dipendente di ruolo, riconoscendogli il tempo dedicato per la partecipazione nella

misura corrispondente alla copertura dell'orario teorico di lavoro, senza oneri a carico di Regione Lombardia.

Le richieste di partecipazione per le tipologie ii) e iii) dovranno essere redatte su specifica modulistica, disponibile sul Portale Intranet, adeguatamente motivate e riscontrate dal dirigente sovraordinato e dal Direttore.

Le partecipazioni ai percorsi di lunga durata e specializzazione verranno valorizzate nei curricula dei dipendenti interessati attraverso il Sistema Informativo di Organizzazione e Personale (SIOP), dietro presentazione, da parte di ogni partecipante, della documentazione certificante l'avvenuta completa frequenza.

### **e. Erogazione dei servizi formativi**

---

Per la realizzazione della formazione nel triennio 2022–2024, secondo quanto previsto dall'art. 98 della L.R. 20/2008 e dall'art. 3 della L.R. 14/2010, Regione Lombardia si avvale dei servizi formativi erogati dall'Ente Regionale per la ricerca, la statistica e la formazione, **PoliS-Lombardia**.

Le modalità di erogazione di tali servizi sono state definite per il triennio con decreto di approvazione di uno specifico programma operativo.

Le forme didattiche utilizzate sono differenziate in base agli obiettivi formativi da perseguire e alle competenze da consolidare per raggiungere, con formule adeguate all'esigenza, i dipendenti della Giunta regionale, inclusi quelli degli Uffici Territoriali (UTR), in una logica di integrazione con i portatori di interesse e gli attori del Sistema Regionale.

Ad integrazione dei servizi sopraindicati, Regione Lombardia può avvalersi del supporto di **enti, società, istituti di formazione specializzati e università**, nei casi in cui esigenze formative di particolare natura specialistica e caratterizzate da urgenza, evidenziate dalle Direzioni, non possano essere garantite nell'ambito dei servizi erogati da PoliS-Lombardia, come da pianificazione degli interventi formativi concertata con RL.

Inoltre, considerata la necessità di garantire agli attori della formazione, ai responsabili delle risorse umane e ai loro funzionari, un aggiornamento fondamentale per supportare adeguatamente l'azione di sviluppo professionale del personale regionale, sulla base di quanto previsto dall'art. 2 della L.R. 50/86 e dagli artt. 31 e 96 della L.R. 20/2008), è possibile aderire ad **associazioni pubbliche e private, anche collegate al mondo universitario**, erogando la corrispondente quota associativa, fermi restando i limiti di bilancio di cui al competente capitolo di spesa. L'impegno finanziario di RL consiste esclusivamente nel versamento della quota associativa annuale in sede di adesione.

L'adesione a tali associazioni avviene a fronte di presentazione di programmi di alto livello tecnico-scientifico o comunque rilevanti per l'esercizio delle competenze regionali, realizzabili attraverso metodologie particolari quali analisi di processo, laboratorio d'innovazione, sviluppo di reti tematiche on e off line, benchmarking con il mondo pubblico e privato, al di fuori della pianificazione degli interventi formativi concertata con PoliS-Lombardia.

Al fine di consentire una gestione della procedura di adesione compatibile con le esigenze di aggiornamento via via emergenti nell'arco dell'anno, il dirigente della Struttura regionale competente per la formazione del personale può procedere a ciascuna adesione adottando un proprio atto nei limiti dello stanziamento di bilancio sul capitolo dedicato, gestito dalla Struttura stessa.

Nei casi di urgenza, in cui i tempi tecnici non consentano il completamento dell'istruttoria – comprensiva della richiesta di partecipazione – prima dell'avvio del corso (meno di 15

giorni dalla data di inizio), il dipendente interessato potrà anticipare l'importo corrispondente alla quota di iscrizione (o associazione, in caso di adesioni), sempre che sia stato precedentemente autorizzato alla fruizione da parte del proprio dirigente sovraordinato, del Direttore di riferimento e del responsabile della funzione centrale Formazione.

La quota sarà rimborsata nei tempi previsti dalle vigenti disposizioni.

#### ***f. Metodo / criteri per l'attività formativa***

---

L'attività viene diffusa sul Portale Intranet nella sezione dedicata alla Formazione del personale, dove si raccolgono anche documentazioni/materiali didattici riferibili ai processi formativi svolti.

I partecipanti ai corsi, in presenza oppure on-line, sono tenuti al rispetto dell'orario di inizio e conclusione dei corsi (che saranno verificati attraverso un sistema di monitoraggio), nonché alla compilazione dei questionari di esito, se previsti.

**L'attività formativa, anche a seguito dell'introduzione della formazione on-line, è così calcolata:**

- mezza giornata formativa, equivalente a 3.00/4.00 ore di formazione;
- giornata intera, equivalente a 6.00/7.00 ore di formazione.

L'attività formativa on-line, se di durata diversa dalla mezza giornata o dalla giornata intera, viene comunque conteggiata in base all'effettivo arco temporale impiegato per i corsi e alla verifica del "tracciamento informatico" delle partecipazioni, previa dichiarazione di reale partecipazione da parte di ogni dipendente, rilasciata alla propria Direzione di appartenenza.

La fruizione dei percorsi formativi erogati tramite Formazione a Distanza, sarà valorizzata in base alla struttura e complessità dell'intero percorso, completato e certificato, parametrando nel SIOP alla formazione laboratoriale in presenza.

Qualora impossibilitati a partecipare a un determinato corso, gli interessati hanno l'obbligo di segnalare e motivare l'indisponibilità al proprio referente Direzionale in tempo utile a consentire allo stesso di individuare e comunicare una sostituzione coerente con l'esigenza formativa correlata al predetto corso. Infine, **ogni partecipazione ai corsi di formazione, sarà ritenuta valida soltanto se al partecipante sarà certificata la presenza al corso per almeno il 75% del tempo di durata.**

La qualità del piano formativo è garantita dal monitoraggio costante per ciascuna attività, attraverso la compilazione, anche on line, di un questionario individuale volto ad accertare le conoscenze dei partecipanti ed evidenziare i margini di sviluppo e di approfondimento futuri.

#### **Verifica dell'apprendimento**

Relativamente alle attività formative erogate potrà essere somministrato ai partecipanti un test di autovalutazione al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi proposti.

#### ***g. Diffusione e aggiornamento delle informazioni in ambito formativo***

---

L'offerta formativa (azioni, edizioni, programmi, materiali didattici, rendiconto - breve statistica su costi e avanzamenti), sarà oggetto di aggiornamento sistematico per tutti sul Portale **Intranet regionale**. Anche per quanto attiene l'iscrizione dei partecipanti alle iniziative formative, si proseguirà l'attività di identificazione e realizzazione di soluzioni in

grado di garantire una progressiva semplificazione procedurale e una maggiore responsabilizzazione delle persone.

Ogni informazione in merito alle iniziative formative è reperibile direttamente sul Portale Intranet, che diviene luogo privilegiato per informarsi ed approfondire le opportunità formative di volta in volta proposte. Sono possibili, per di più, approfondimenti on-line dei contenuti.

## ***h. Il Budget***

---

Lo stanziamento di bilancio previsto per il triennio 2022-2024 per la realizzazione del presente Piano, sarà garantito dai seguenti capitoli e con i seguenti stanziamenti:

<b>Capitolo</b>	<b>Oggetto</b>	<b>Dotazione triennio 2022-2024</b>	<b>Anno 2022</b>	<b>Anno 2023</b>	<b>Anno 2024</b>
11241	Trasferimenti correnti ad amministrazioni locali – Polis-Lombardia	2.250.000,00	750.000,00	750.000,00	750.000,00
11242	Acquisto di servizi per formazione e addestramento del personale dell'Ente	885.000,00	295.000,00	295.000,00	295.000,00
10016	Quote associative nell'ambito della formazione e dello sviluppo professionale del personale	30.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00

Le risorse finanziarie sopra riportate sono esclusivamente dedicate ai costi della formazione ed escludono totalmente eventuali costi accessori, quali ad esempio i costi di missione.

Possono essere ricompresi anche i costi per la Formazione a Distanza (FAD).

Non sono previsti budget a disposizione delle Direzioni: la funzione centrale della formazione assicurerà alle Direzioni/Aree le risorse necessarie per la realizzazione dei progetti formativi richiesti.