



**PIANO TRIENNALE
PER LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO
2025-2027**



Sommario

PREMESSA: La vision della formazione di Regione Lombardia	3
1. IDENTIFICAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI	5
2. LA STRATEGIA FORMATIVA	7
Area 1. Sviluppo del capitale umano	7
Area 2. Sviluppo delle competenze settoriali	14
Area 3. Formazione istituzionale	17
3. GLI STRUMENTI	18



PREMESSA: La vision della formazione di Regione Lombardia

La formazione rappresenta uno dei principali strumenti di sviluppo del capitale umano, un modo di intervenire sugli asset intangibili dell'Ente, rappresentati dalle competenze dei dipendenti, dai comportamenti messi in atto nell'assolvimento dei compiti quotidiani, dalle logiche operative e dalla cultura organizzativa. L'aggiornamento costante del personale, l'investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane sono un mezzo per garantire l'arricchimento personale e professionale dei dipendenti, nonché stimolare la loro motivazione al fine di migliorare i processi interni per garantire il buon andamento, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

La formazione, invero, viene riconosciuta come leva strategica dagli strumenti di programmazione regionale, *in primis*, il Piano Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS) della XII Legislatura di Regione Lombardia che la identifica come obiettivo di indirizzo (7.6.3) "Formare e valorizzare il personale regionale", ponendo uno sfidante target a dicembre 2027:

INDICATORI	INDICATORI		
	Descrizione	Baseline	Target dicembre 2027
	Ore di formazione annuali fruite in media per dipendente	18	30

Anche l'obiettivo 7.4.2, relativo alle tematiche dell'anticorruzione, investe sulla formazione quale veicolo fondamentale per la crescita della cultura dell'integrità, del controllo e della prevenzione.

La formazione costituisce un ciclo complesso che risponde a principi, esigenze e funzioni, fra cui:

- **valorizzazione della persona** (riconoscimento e potenziamento delle competenze e dei talenti);
- **uguaglianza e imparzialità** (relativamente all'offerta formativa);
- **continuità** (sulla base di una pianificazione triennale e del relativo aggiornamento annuale);
- **partecipazione attiva** (rilevazione del grado di soddisfazione dei discenti; ascolto e recepimento di suggerimenti e segnalazioni);
- **efficacia, efficienza, economicità.**

La formazione non deve essere intesa come mero assolvimento di un obbligo normativo o di rispetto del parametro organizzativo, bensì deve essere interpretata attraverso la definizione di percorsi specifici e mirati rivolti a soddisfare il reale fabbisogno e orientata ad affrontare le future sfide. L'importanza di accompagnare l'innovazione, la realizzazione degli obiettivi di crescita e modernizzazione previsti dalla Regione Lombardia comportano un sensibile e profondo riflesso anche nell'organizzazione e nell'azione amministrativa.



L'idea di formazione prevista nel Piano è quella di puntare a produrre cambiamento, partendo dal potenziamento delle capacità di compiere scelte e di trasformarle in azioni e risultati concreti. L'innovazione deve iniziare dalle persone e le competenze devono rappresentare la base della strategia di rinnovamento di Regione Lombardia.

In questo contesto l'introduzione nell'organico di un numero importante di nuovi dipendenti, soprattutto under 35, rappresenta una sfida ma anche una opportunità di crescita per l'Ente. Due dovrebbero essere le azioni strategiche da implementare: la creazione di un rinnovato senso di appartenenza e di condivisione delle strategie dell'Ente e dei suoi obiettivi e lo stimolo alla creatività dei singoli, anche in un'ottica di semplificazione volta al rinnovamento di taluni processi. Coltivare l'elasticità mentale, il senso pratico e il pensiero creativo soprattutto dei giovani, infatti, può rappresentare un fattore di nuova competitività per il nostro Ente e la formazione deve avere questo compito, derivante anche dalla lettura del "mondo esterno".

Ci troviamo nell'era "dell'accelerazione" e, se una PA vuole continuare a essere un punto di riferimento per i cittadini e il sistema economico, non occorre solo cercare di stare al passo coi tempi ma bisogna "correre il doppio" cercando di sfruttare strumenti e modalità che possano consentire di operare più efficacemente ma per i quali è necessario fornire le adeguate chiavi operative, attraverso una innovativa azione formativa e una qualificazione di nuove professionalità come, ad esempio, il *project manager*.

Considerato il contesto attuale, nel triennio 2025-2027, sarà quindi fondamentale associare alla formazione di livello generale, a disposizione di tutti i dipendenti, percorsi più specialistici e altamente professionalizzanti, aggiornando le competenze esistenti e adeguandole, al medesimo tempo, a quelle emergenti (per esempio, l'Intelligenza Artificiale).

Sarà, infatti, indirizzata a tutto il personale la formazione di livello generale, programmata tenendo conto dei destinatari – fra cui un numero considerevole di neoassunti (per i quali si prevede l'attivazione di formule specificatamente dedicate e finalizzate all'orientamento e al corretto inserimento) – e della peculiarità dell'organizzazione, ove convivono personale dirigente, personale con ruoli organizzativi e dipendenti con differenti inquadramenti e professionalità.

La formazione di livello specifico sarà, invece, riconducibile ad attività mirate e funzionali, rivolti al personale che, in ragione degli ambiti di afferenza e/o del ruolo svolto, necessitano di una formazione costante e specialistica.

Al fine di realizzare una migliore mappatura dei fabbisogni formativi dei dipendenti e di valorizzare le esperienze e competenze del personale di comparto saranno predisposti periodicamente dei questionari anonimi rivolti ai dipendenti in cui verrà chiesto di descrivere le principali esigenze di formazione, che saranno successivamente oggetto di sintesi da parte dei referenti alla formazione delle singole DD.GG., e di eventuali approfondimenti in sede di Organismo Paritetico per l'Innovazione.

Infine, risulta importante riflettere sull'aggiornamento professionale del *management*, supportando la dirigenza e le figure di coordinamento a comprendere il cambiamento – anche culturale/organizzativo – in atto, così da tradurlo in prassi quotidiane coerenti con gli obiettivi assegnati.



Le linee di azione formativa dovranno anche tenere in considerazione gli obiettivi prioritari della Legislatura previsti dal Piano regionale di Sviluppo Sostenibile per consentire al maggior numero di dipendenti di sentirsi pienamente coinvolti nella loro attuazione.

In sintesi, le linee di azione formativa dovranno, anche con il contributo di PoliS-Lombardia, incidere sulle seguenti dimensioni:

- conoscenza ampia e approfondita dei processi di lavoro;
- capacità di organizzare le attività e valorizzare le risorse umane;
- condivisione del modello organizzativo e delle sue evoluzioni;
- piena consapevolezza delle proprie responsabilità (amministrative, civili, penali, contabili, disciplinari, ma anche reputazionali e di sostenimento della motivazione dei dipendenti);
- approccio positivo verso il cambiamento in corso sia all'interno dell'organizzazione e più in generale nel sistema pubblico.

Gli obiettivi presenti in questo Piano triennale 2025-27 verranno poi declinati nei rispettivi piani annuali, col supporto dei vari soggetti dell'attività formativa (Direzioni generali, Comitato paritetico, Comitato Unico di Garanzia, ...), che costituiranno documento operativo allegato al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Nei piani annuali le attività formative saranno organizzate in percorsi formativi che calibrati sui profili professionali assegnati ai dipendenti al fine di definire una formazione sempre più mirata e di concreto sviluppo delle competenze professionali.

1. IDENTIFICAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

In vista della predisposizione di questo documento è stato propedeuticamente sottoposto a ogni Direttore dell'Ente un questionario volto a rilevare le reali esigenze emergenti nella Direzione di competenza, nonché raccogliere spunti di riflessione da calare nella realtà formativa regionale e quindi apportare, sotto il punto di vista organizzativo, procedurale e strategico, i necessari adeguamenti per efficientare il sistema formativo.

Si riportano di seguito le principali considerazioni e, in coda, le criticità segnalate.

- Importanza di investire nella formazione non soltanto come mero adempimento bensì per veicolare il valore intrinseco della formazione sotto gli aspetti di sviluppo delle competenze e crescita personale, con risvolti pratici sulle attività di interesse.
- Sensibilizzazione dei dirigenti alla formazione propria e del proprio personale assegnato.
- Potenziare la percezione e sensibilizzazione dei dirigenti rispetto alla necessità di percorsi di formazione dei propri collaboratori; aumentare la percezione circa l'importanza della formazione nel percorso professionale; sensibilizzazione al rispetto per l'attività di formazione.
- Formazione al ruolo del dirigente, con particolare riferimento agli aspetti di gestione, leadership e motivazione del personale.
- Sviluppare competenze manageriali e soft skills per i dirigenti.
- Costante aggiornamento delle competenze sia dei Dirigenti sia dei collaboratori.
- Automatizzazione delle fasi di adesione e di partecipazione attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche che consentano la conoscenza immediata, da parte del



- personale, dell'iniziativa formativa attivata. Rendere vincolante la partecipazione, ai fini di evitare iscrizioni che possano escludere il personale realmente interessato.
- Predisposizione di un calendario formativo che segnali tutte le iniziative formative dell'Ente, non solo quelle organizzate dalla Formazione Centrale (es. Edma, Privacy, Bilancio, Aiuti di Stato, Trasparenza, Sicurezza su larga scala, FAD, ecc.).
 - Maggiore condivisione della conoscenza delle iniziative programmate e realizzate.
 - Maggiore conoscenza delle funzioni esercitate dai diversi uffici e contestualizzazione delle stesse nel percorso di realizzazione delle attività (es. programmazione, gestione, controllo, ...).
 - Maggiore coinvolgimento dei dipendenti nel processo formativo, motivandoli e incoraggiandoli a partecipare attivamente alle attività proposte, promuovendo un clima positivo e favorevole all'apprendimento.
 - Promuovere una cultura aziendale orientata alla formazione continua, valorizzando le competenze e lo sviluppo professionale dei dipendenti.
 - Valorizzare la formazione orientata all'importanza del lavoro di gruppo, spirito di squadra, gestione dei conflitti e orientamento al confronto costruttivo.
 - Investire nella formazione acquisita anche attraverso la partecipazione a gruppi di lavoro interdirezionali, riunioni e incontri con interlocutori esterni e mentoring, al fine di sostenere lo sviluppo delle competenze e conoscenze.
 - Promuovere una formazione in ambito gestione dati al fine di acquisire una "cultura dei dati" per una corretta analisi, lettura ed interpretazione dei dati da parte di chi deve prendere decisioni e per una migliore comunicazione delle analisi svolte e dei risultati ottenuti.
 - Avviare corsi aperti anche ad altre PP.AA. per proporre un ruolo di RL anche di collaborazione interistituzionale sui temi trasversali (es. ambiente, urbanistica, welfare).
 - Amplificare la formazione riguardante la IA in relazione agli strumenti sempre più raffinati già disponibili e prevedere corsi non solo agli utenti avanzati ma anche, e soprattutto, ai neoassunti.
 - Accompagnare al cambiamento di ruolo, alla rotazione e all'arricchimento professionale.
 - Rafforzare e diffondere la cultura dell'integrazione, anche intergenerazionale.
 - Valorizzare le reti dei referenti delle funzioni centrali all'interno delle Direzioni Generali.
 - Sviluppo della formazione attraverso il tutoring interno per i nuovi assunti da parte di colleghi disponibili, capaci e formati.

Principali criticità segnalate:

- Perdita di interesse da parte dei lavoratori con maggiore anzianità di servizio in particolare sull'attività formativa trasversale di per sé poco stimolante soprattutto se ripresa senza innovazioni significative e con particolare riferimento alla formazione erogata su piattaforma/a distanza.
- Auspicio che il referente di direzione possa avere l'accesso, anche in sola visualizzazione, all'elenco delle attività formative a cui hanno partecipato gli utenti della Direzione.
- Migliorare il raccordo tra le DDGG, soprattutto per i corsi trasversali, per evitare sovrapposizioni e per agevolare il coordinamento dei soggetti incaricati della progettazione.
- Aumentare il numero di posti per la partecipazione ai corsi che si svolgono esclusivamente online.



- Sottoporre periodicamente ad ogni Direzione un questionario per rilevare le necessità formative specifiche.
- Rendere disponibile un numero di posti proporzionale al numero di personale assegnato a ciascuna Direzione.
- Per gli Uffici Territoriali, per questioni di lontananza e di budget, è importante continuare a garantire l'esistenza di un'alternativa ai corsi in presenza organizzati da PoliS, al momento rappresentata dal collegamento via Teams/Webex e dalla videoconferenza.

2. LA STRATEGIA FORMATIVA

Come articolato nelle premesse e facendo leva sulle proposte dei Direttori, la strategia formativa di Regione Lombardia per il triennio sarà articolata in tre aree: sviluppo del capitale umano, delle competenze settoriali, formazione istituzionale.

Area 1. Sviluppo del capitale umano

- **Le soft skill**

Nella Pubblica Amministrazione le competenze tecniche, sebbene fondamentali, non sono più sufficienti per garantire la crescita personale e il perseguimento degli obiettivi. Le soft skill, ovvero le competenze relazionali e personali, infatti, stanno acquisendo un'importanza crescente nel contesto lavorativo, influenzando il modo in cui le persone interagiscono e lavorano con gli altri.

Le soft skill sono cruciali per diversi motivi:

- Efficacia collaborativa, migliorando la capacità di lavorare bene in *team* e gestire i conflitti;
- Adattabilità, aiutando a gestire i cambiamenti e le sfide impreviste;
- *Customer service*, potenziando le interazioni con istituzioni e cittadini, migliorando il servizio e la soddisfazione degli stakeholder;
- Crescita professionale, favorendo lo sviluppo di carriere di successo e la crescita personale.

Alcuni esempi su cui Regione Lombardia punterà nel prossimo triennio includono:

- Comunicazione efficace, ovvero la capacità di esprimere idee chiaramente e ascoltare attivamente;
- Lavoro di squadra, inteso come la capacità di collaborare e lavorare efficacemente all'interno di un gruppo;
- Gestione del tempo, ampliando l'abilità di pianificare e organizzare il proprio lavoro in modo efficiente;
- Problem solving, sviluppando la capacità di affrontare e risolvere problemi in modo creativo e analitico;
- Leadership, coltivando la capacità di guidare e ispirare gli altri, influenzare e motivare i membri del proprio contesto lavorativo.

Anche le modalità di erogazione di questa formazione dovranno essere sempre più orientate a nuovi modelli (*role-playing* e simulazioni – laboratori e workshop – mentoring e



coaching – e-learning e moduli on-line), anche prevedendone, per alcune edizioni, la possibilità di erogazione in lingua inglese.

- **Le competenze digitali**

Le sfide legate alla digitalizzazione richiedono competenze eccellenti per migliorare l'efficienza, la qualità dei servizi offerti e le relazioni coi cittadini, valorizzando l'efficienza operativa, rendendo i servizi più accessibili e trasparenti, puntando in parallelo a un aumento della sicurezza informatica, adattandosi ai rapidi cambiamenti, anche normativi, in materia.

Il tema della transizione digitale è supportato da normative europee e nazionali, a iniziare dal PNRR. Lo sviluppo di competenze digitali permette a Regione Lombardia di:

- allinearsi ai requisiti normativi, evitando sanzioni e garantendo la conformità;
- partecipare ai processi di innovazione, puntando anche a ottenere fondi e supporto per progetti di digitalizzazione.

Non da ultimo, un Ente maggiormente efficiente dal punto di vista digitale può attrarre investimenti internazionali grazie a una burocrazia più snella e tempi di risposta ridotti, allineandosi agli standard delle migliori amministrazioni pubbliche a livello globale, contribuendo anche alla reputazione del sistema Paese.

Pertanto, gli obiettivi in materia includono:

- Consolidare l'uso di strumenti digitali di base (suite Office, software di gestione documentale);
- Aumentare la conoscenza sulla sicurezza informatica e sulle pratiche di gestione dei dati personali;
- Formare il personale all'utilizzo di tecnologie innovative come cloud computing, intelligenza artificiale e analisi dei dati;
- Sviluppare competenze per la gestione di servizi digitali rivolti ai cittadini, come i portali online.

Non da ultimo, le competenze digitali rendono la pubblica amministrazione più resiliente a crisi (come è stato per la pandemia COVID-19), dimostrando l'importanza di poter lavorare da remoto e di continuare a offrire servizi anche in situazioni di emergenza.

Le attività formative saranno organizzate su tre livelli:

a. Competenze digitali di base

- o Destinatari: tutto il personale;
- o Obiettivi: utilizzo quotidiano di strumenti digitali (posta elettronica, gestione file, software di collaborazione), navigazione sicura su internet e protezione dei dati personali;
- o Formazione: Corsi online o in presenza su piattaforme di e-learning, tutorial interattivi, workshop pratici.

b. Competenze digitali intermedie

- o Destinatari: dipendenti che lavorano in settori “tecnologicamente esposti”;



- Obiettivi: utilizzo di software avanzati per la gestione delle risorse, piattaforme di e-government, tecniche di collaborazione a distanza, digitalizzazione di processi amministrativi;
- Formazione: seminari, laboratori pratici, programmi di mentoring per l'uso di applicazioni avanzate.

c. Competenze digitali avanzate

- Destinatari: Personale IT, dirigenti e responsabili dei progetti digitali;
- Obiettivi: gestione di sistemi complessi (cloud, big data, intelligenza artificiale), gestione della sicurezza informatica, sviluppo e implementazione di nuovi servizi digitali;
- Formazione: corsi (es. cybersecurity, data science), partecipazione a conferenze ed eventi specializzati, formazione continua, anche tramite piattaforme di apprendimento.

A questi livelli si aggiungono i percorsi volti all'aumento della sicurezza informatica, realizzati con il coinvolgimento delle strutture dedicate, che vedono come obiettivi:

- Protezione dei dati sensibili di cittadini e istituzioni attraverso strumenti avanzati di sicurezza;
- Implementazione dei protocolli di cybersecurity per prevenire attacchi informatici;
- Sensibilizzazione dei dipendenti pubblici sull'importanza della sicurezza e delle buone pratiche digitali.

Anche le modalità di erogazione di questa formazione devono essere innovative sfruttando sia gli strumenti di E-learning, in particolare per corsi online accessibili a tutti i dipendenti, con materiali interattivi e sessioni di autoapprendimento, sia *workshop* pratici, attraverso attività di gruppo che favoriscono l'interazione e la risoluzione pratica di problemi, valutando modalità *peer-to-peer* (dipendenti esperti che condividono le loro competenze con i colleghi) e moduli di affiancamento e coaching.

- **L'intelligenza artificiale nella Pubblica Amministrazione**

L'avvento dell'intelligenza artificiale (AI) apre un capitolo nuovo e affascinante, anche nella Pubblica Amministrazione, soprattutto per le possibili modalità di erogazione dei servizi pubblici, prospettando soluzioni innovative per una gestione più efficiente, trasparente e inclusiva e una risposta più rapida alle esigenze dei cittadini. L'AI solleva, però, anche importanti questioni in materia di trasparenza e di sicurezza, ed è pertanto fondamentale agire preventivamente anche dal punto di vista formativo attraverso un approccio che affronti sia le competenze tecniche che l'aspetto etico, normativo e pratico dell'applicazione dell'IA nei servizi pubblici.

Gli obiettivi formativi sono:

- Fornire una comprensione chiara dell'AI: oggetto dell'Intelligenza Artificiale e quali sono le sue principali applicazioni nel settore pubblico;
- Aumentare la consapevolezza sull'uso responsabile dell'AI: aspetti etici e legali connessi all'uso dell'AI nella PA;
- Sviluppare competenze pratiche: implementazione e gestione di progetti di AI nei servizi pubblici, anche attraverso la simulazione di casi pratici;



- Comprensione di applicativi connessi all'AI;
- Favorire la trasformazione digitale: strumenti e pratiche per l'integrazione dell'AI nei processi amministrativi per migliorare efficienza e trasparenza.

- **Le competenze linguistiche**

Le competenze linguistiche sono cruciali sia per migliorare le relazioni con i cittadini e le interazioni internazionali e anche per favorire una maggiore efficacia nella gestione di servizi pubblici multilingue.

Gli obiettivi includono:

- Migliorare la capacità di comunicazione in lingua straniera per le relazioni internazionali e per i progetti europei;
- Aumentare la capacità di interazione con cittadini che parlano lingue diverse (in particolare inglese), migliorando la qualità dei servizi;
- Fornire competenze linguistiche specifiche per documentazione, traduzione e negoziazione.

Il percorso di formazione linguistica potrà essere strutturato in diversi moduli per adattarsi ai vari livelli di competenza dei dipendenti:

a. Livello base

- Destinatari: dipendenti con una conoscenza limitata o nulla;
- Obiettivi: acquisizione di nozioni fondamentali per la conversazione e la comprensione scritta e orale di base (e-mail, comunicazioni brevi);
- Formazione: Corsi di lingua generale con approcci interattivi (in particolare, piattaforme di e-learning).

b. Livello intermedio

- Destinatari: dipendenti che già possiedono competenze linguistiche di base;
- Obiettivi: migliorare la capacità di partecipare a riunioni, scrivere relazioni, rispondere a e-mail complesse e comunicare con i cittadini in modo più articolato;
- Formazione: focus su competenze specifiche di ascolto e produzione orale, workshop pratici, discussioni di gruppo, simulazioni, anche attraverso l'erogazione di corsi a distanza.

c. Livello avanzato

- Destinatari: dipendenti in ruoli in cui è richiesta una spiccata competenza linguistica (es. uffici internazionali, relazioni esterne);
- Obiettivi: sviluppare competenze avanzate per negoziazioni, preparazione di documenti ufficiali, gestione di conferenze o riunioni internazionali;
- Formazione: programmi intensivi di lingua settoriale (es. linguaggio diplomatico, giuridico o amministrativo), pratica della lingua in contesti reali, partecipazione a seminari; erogazione di corsi di formazione in lingua straniera.



Un elemento essenziale per il successo della formazione linguistica è il monitoraggio costante dei progressi. Le modalità di valutazione possono includere:

- Test di valutazione iniziale per identificare il livello di competenza di ogni dipendente all'inizio dell'attività;
- Prove intermedie, quali test ed esercizi regolari per monitorare i miglioramenti durante il percorso formativo;
- Valutazione finale, anche attraverso test standardizzati per misurare il livello di competenza raggiunto;
- Feedback dai partecipanti sulle modalità di apprendimento e l'utilità della formazione per eventuali miglioramenti futuri.

Inoltre, è fondamentale che i dirigenti supportino e promuovano attivamente la formazione linguistica, fornendo un "esempio dall'alto", dimostrando l'importanza della formazione per l'intera organizzazione.

Infine, la formazione linguistica non deve essere un'iniziativa isolata, ma parte di un piano di sviluppo continuo, prevedendo corsi di aggiornamento periodico per consolidare e migliorare le competenze linguistiche nel tempo, anche adottando un approccio di apprendimento permanente (*lifelong learning*), incentivando il personale a mantenere attive le competenze linguistiche acquisite.

- **Assesment delle competenze**

La realizzazione di *assessment* delle competenze sarà un passaggio chiave per identificare e sviluppare quelle competenze necessarie volte a favorire la crescita professionale del personale e la resilienza dell'organizzazione nel suo complesso.

L'*assessment*, infatti, consente di mappare le competenze attuali dei dipendenti, fornendo loro uno strumento per identificare i punti di forza e di debolezza per definire un percorso formativo più coerente, oltre che stimolare a mantenersi aggiornati e a sviluppare nuove competenze.

L'Amministrazione potrà beneficiare di questi risultati, in forma aggregata, per meglio individuare le aree critiche, dove le competenze sono più flebili e sviluppare un piano di formazione mirato per colmare tali lacune, assicurando la preparazione dei dipendenti per le sfide future, cercando di aumentare il loro coinvolgimento e motivazione attraverso opportunità concrete di crescita e valorizzazione delle capacità.

- **Coesione istituzionale**

Un'Amministrazione efficiente deve innanzitutto farsi conoscere dai suoi dipendenti, che rappresentano l'immagine dell'Ente verso l'esterno, con l'obiettivo di far sentire ogni individuo parte di un progetto più grande, concretizzato nella *mission* istituzionale dell'Ente. È quindi importante adottare un approccio che coinvolga direttamente il personale rendendolo partecipe delle strategie e delle principali attività. Si realizzeranno, pertanto, azioni volte a:

- Comunicare la missione e i valori dell'Ente ai dipendenti, specialmente neoassunti;



- Predisporre esercitazioni pratiche e workshop collaborativi che mettano in evidenza come le singole attività si inseriscono in un quadro più ampio, mostrando l'impatto concreto del lavoro dell'Ente;
- Organizzare eventi di team-building e attività facoltative di aggregazione per stimolare il senso di comunità;
- Creare momenti di ascolto attivo (focus group, sondaggi) e coinvolgere i dipendenti nelle decisioni strategiche. La formazione può includere esercitazioni su come dare e ricevere feedback;
- Introdurre delle linee formative specifiche sui grandi obiettivi di Legislatura a iniziare dai temi dell'Autonomia differenziata e delle Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026. In particolare, sul tema dell'Autonomia differenziata si dovranno fornire elementi, anche attraverso workshop pratici, per:
 - comprendere il concetto di autonomia differenziata, anche rispetto alle implicazioni giuridiche e amministrative;
 - analizzare l'impatto dell'autonomia differenziata sulle competenze della Regione Lombardia, con particolare attenzione alle materie richieste;
 - illustrare il percorso di attuazione dell'autonomia differenziata e le fasi negoziali con il governo centrale;
 - fornire strumenti operativi e normativi per i dipendenti pubblici che dovranno gestire le nuove competenze regionali.

- **Attraction e retention**

Una delle sfide di Regione Lombardia per i prossimi anni sarà la creazione di una politica di *attraction* e di *retention* per attrarre e trattenere talenti in un contesto sempre più competitivo, soprattutto con la crescente digitalizzazione e modernizzazione dei servizi pubblici, in un mondo in cui le aziende private spesso offrono condizioni più competitive. La *retention* sarà sempre più una sfida per le PA, riducendo il turnover e mantenendo talenti di valore all'interno dell'organizzazione.

I principali fattori che potranno influire su queste politiche e su cui la formazione giocherà il proprio ruolo saranno:

- Consolidamento del senso di valore pubblico che ha un impatto concreto sulla società e sul benessere dei cittadini, attraverso strumenti per un rinnovato senso di appartenenza a Regione Lombardia, valorizzando la dimensione etica e sociale che può attrarre candidati interessati a contribuire al bene comune, più che alla ricerca del profitto personale;
- Creazione di programmi di formazione continua e miglioramento delle competenze digitali;
- Piano di *attraction* per giovani laureati e laureandi, attraverso tirocini, forme di apprendistato, alternanza scuola-lavoro;
- Strategia di *retention* per giovani under 35;
- Promuovere collaborazioni anche per l'ampliamento delle competenze in materie di non diretta competenza di Regione Lombardia;
- Implementazione di politiche di inclusione e pari opportunità anche per creare un ambiente di lavoro equo e rispettoso delle differenze;
- Promozione di attività formative relative al benessere psicofisico e lavorativo.



- **Percorso formativo per i colleghi in apprendistato**

Sulla base delle schede attività del bando di concorso pubblico e nel rispetto della normativa in materia, per i colleghi assunti con contratto di apprendistato, sarà organizzato un percorso formativo individuale della durata di almeno 60 ore/anno.

Il percorso sarà predisposto dalla struttura competente in materia formativa unitamente al tutor direzionale e al collega. I corsi potranno prevedere anche momenti formativi presso enti e aziende.

- **Formazione per l'Inclusione**

La U.O. "Organizzazione e personale Giunta" in raccordo con il Disability Manager (art. 39-ter del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165) è chiamata a garantire un'efficace integrazione delle persone con disabilità all'interno degli ambienti di lavoro mediante la predisposizione di specifici percorsi di formazione. Regione, inoltre, è chiamata a conformare le proprie politiche sull'inclusione, anche di tipo formativo, a quanto stabilito dal Decreto Legislativo 3 maggio 2024, n. 62, recante la "Definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato".

La formazione per l'inclusione, infatti, ha lo scopo di ampliare le competenze necessarie per creare e sostenere ambienti di lavoro inclusivi, in cui ogni individuo venga valorizzato per le sue capacità e caratteristiche uniche. Attraverso questo percorso formativo, i partecipanti potranno sviluppare strumenti e competenze per promuovere il benessere organizzativo, favorendo l'integrazione di persone con disabilità e provenienti da contesti diversi, riducendo così le barriere sociali e operative.

I principali obiettivi saranno:

- Sviluppo delle competenze organizzative per l'inclusione per fornire ai partecipanti le competenze per riorganizzare i processi lavorativi in modo che siano inclusivi, equi e accessibili a tutti. Questo comporta l'utilizzo di strumenti e metodi di lavoro flessibili, che tengano conto delle esigenze specifiche di persone con disabilità o appartenenti a gruppi diversificati.
- Tecniche pratiche per la gestione della diversità all'interno del gruppo di lavoro, garantendo che ogni persona venga accolta e sostenuta nel contesto aziendale.
- Gestione della disabilità, anche fornendo competenze specifiche necessarie per gestire efficacemente le situazioni legate alla disabilità proponendo strategie di adattamento che favoriscano l'autonomia e la produttività delle persone con disabilità.

In particolare, sulla base delle esigenze delle singole Direzioni potranno essere attivate delle attività di formazione, anche tenute da personale sociosanitario, finalizzate all'acquisizione di competenze psicopedagogiche a supporto delle attività di coordinamento in team delle persone con disabilità. Tali corsi saranno orientati alla sperimentazione di strumenti e di strategie inclusive in ambiente lavorativo che permettano di valorizzare la differenza come risorsa, mediante il coinvolgimento "attivo" del soggetto con disabilità nel contesto



d'ufficio di Struttura/U.O. tramite la corresponsabilizzazione di ciascuno collega nel processo produttivo.

- **Formazione manageriale**

La formazione dei dirigenti e del *middle management* per lo sviluppo del loro ruolo risulta essere fondamentale per migliorare la gestione della pubblica amministrazione e garantire l'efficienza dei servizi pubblici. I dirigenti pubblici, infatti, rivestono un ruolo chiave nella pianificazione, nell'organizzazione e nella guida dei dipendenti e delle risorse. La formazione deve quindi puntare su competenze strategiche, di leadership e di gestione del personale, anche attraverso percorsi sperimentali col supporto di Polis-Lombardia.

I principali obiettivi di questo segmento di formazione sono:

- Sviluppo della leadership e delle capacità decisionali strategiche da promuovere in contesti complessi, incerti e in evoluzione, oltre a un rafforzamento delle competenze di leadership trasformativa, in grado di ispirare e guidare i dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi, promuovendo anche una leadership etica e responsabile, assicurando trasparenza, integrità e responsabilità nell'azione amministrativa;
- Focus su tematiche di approfondimento e di sviluppo delle conoscenze, anche attraverso il confronto con stakeholder e opinion maker;
- Gestione del personale e sviluppo delle risorse umane, insegnando tecniche avanzate di gestione delle risorse umane, comprese le competenze di valutazione, motivazione e sviluppo dei dipendenti, promuovendo sempre più un approccio di leadership partecipativa, basato sulla delega efficace e sulla promozione del lavoro di squadra, migliorando le capacità di gestione del cambiamento, fondamentale in contesti di riforma e innovazione nella pubblica amministrazione;
- Competenze comunicative e relazionali sia all'interno dell'organizzazione (con il personale) sia verso l'esterno (verso i cittadini, altre istituzioni o stakeholder), anche relativamente alla capacità di mediazione e di negoziazione per risolvere conflitti interni e promuovere la collaborazione tra diverse entità o dipartimenti;
- Gestione delle risorse finanziarie e dei processi di *budgeting* per migliorare l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle risorse pubbliche, sviluppando sempre più una capacità di previsione e controllo in linea con gli obiettivi strategici dell'amministrazione;
- Sviluppo delle competenze digitali, anche attraverso la promozione della cybersecurity e la protezione dei dati;
- Percorso di formazione su *crisis management* soprattutto in contesti emergenziali, come sanità, politiche sociali e territoriali per aumentare la capacità di gestione delle situazioni emergenziali, sia in termini di gestione del tempo che di approccio operativo.

Area 2. Sviluppo delle competenze settoriali

Parte sostanziale delle iniziative formative che Regione Lombardia intende prediligere nel triennio sono volte a favorire l'aggiornamento professionale del proprio personale,



rappresentando in tal senso un investimento costante nel tempo, sia a favore di ambiti tematici comuni a tutte le Direzioni, sia destinato alle specifiche esigenze emergenti dalle singole Direzioni.

Questa formazione, infatti, rappresenta un elemento chiave per migliorare l'efficienza e l'efficacia della Regione, garantendo la preparazione dei dipendenti per affrontare le sfide specifiche di ogni settore in cui operano. La formazione settoriale consente di approfondire competenze tecniche, normative e operative, fondamentali per fornire servizi di alta qualità ai cittadini.

I principali obiettivi di una formazione per competenze settoriali sono:

- Specializzazione delle competenze tecniche, fornendo ai dipendenti una formazione specifica su strumenti, metodologie e tecnologie utilizzate in ciascun settore;
- Approfondimento delle normative e delle procedure specifiche legate al settore di appartenenza per garantire la corretta applicazione delle leggi e regolamenti;
- Aumento dell'efficienza operativa cercando di dotare i dipendenti delle competenze necessarie per risolvere problemi specifici in modo rapido ed efficace, riducendo il rischio di errori operativi;
- Aggiornamento sulle evoluzioni del settore, garantendo una formazione continua sulle novità normative, tecnologiche e procedurali del proprio ambito di lavoro, favorendo la capacità di adattamento alle riforme amministrative e alle innovazioni che interessano il settore di competenza;
- Valorizzazione delle competenze digitali e tecnologiche, fornendo strumenti per l'uso di nuove tecnologie e piattaforme digitali specifiche per ogni settore (es. sistemi di gestione dei dati, software di contabilità pubblica, piattaforme, ...), supportando la transizione digitale dei servizi pubblici, migliorando le competenze dei dipendenti nell'uso delle tecnologie e della digitalizzazione per ottimizzare i processi.

I corsi di formazione settoriale possono essere suddivisi in moduli che affrontano diverse aree di competenza all'interno di uno specifico settore. In particolare, si evidenziano le seguenti aree:

- GIURIDICO/AMMINISTRATIVA, definita in collaborazione con le Direzioni competenti, affronta diverse tematiche richiamate all'interno delle normative di riferimento per la pubblica amministrazione, la cui conoscenza è fondamentale per l'attività di ciascun dipendente (diritto amministrativo, codice dei contratti, ...), ivi compresi i temi relativi ai CONTROLLI, all'ANTICORRUZIONE e alla TRASPARENZA con lo scopo di diffondere una cultura della prevenzione e della legalità nell'ambito dell'organizzazione che miri a ridurre significativamente il rischio di comportamenti illeciti. In quest'area si prevedono azioni formative dedicate agli incaricati di funzioni di controllo, coerentemente con gli aggiornamenti che l'evoluzione costante della materia richiede. Sempre in quest'area avranno luogo i corsi relativi al TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI, gestiti in stretto raccordo con la Struttura cui appartiene il Responsabile Protezione dei Dati per consolidare le conoscenze tecnico-specialistiche sugli adempimenti previsti dalla normativa e stimolare con l'analisi di casi pratici la ricerca e l'individuazione di soluzioni condivise sui diversi adempimenti



richiesti nei vari ambiti tematici di intervento, col fine ultimo di prevenire eventi dannosi e sanzionabili;

- ECONOMICO-FINANZIARIA prevede affondi finalizzati alla comprensione del quadro normativo di riferimento alla base delle attività legate alla gestione integrata della contabilità economica-patrimoniale e finanziaria del sistema regionale, nonché si propone di illustrare il bilancio regionale, alla luce delle regole contabili e di gestione, degli aspetti normativi e dei principi di riforma;
- POLITICHE EUROPEE consente approfondimenti e il trasferimento di conoscenze utili nelle fasi di progettazione e attuazione dei programmi e degli obiettivi promossi dall'UE, di gestione dei finanziamenti europei e delle modalità di funzionamento delle istituzioni comunitarie;
- PROGRAMMAZIONE e RENDICONTAZIONE volta a trasmettere gli strumenti necessari per poter gestire la fase della programmazione, legata alla definizione degli obiettivi, delle strategie e delle politiche che la Regione si propone di realizzare nell'arco della legislatura, e la fase della rendicontazione, che consente di monitorare il grado di effettivo conseguimento dei risultati, con particolare attenzione al tema della responsabilità che l'utilizzo di risorse pubbliche comporta;
- SVILUPPO SOSTENIBILE come elemento di innovazione di metodo nella PA rispetto alla programmazione delle politiche, con un approccio interdisciplinare fondato sul dialogo tra Direzioni Generali e su strumenti per la coerenza delle politiche; all'uso dei dati per valutare le priorità, definire obiettivi quantitativi e monitorare i progressi in ottica sistemica; al coinvolgimento degli attori del territorio nella definizione di obiettivi e strategie; all'integrazione tra livelli amministrativi. La conoscenza dei documenti fondamentali, da Agenda 2030 alla SNSvS al PRSS, permetterà di connettere l'attività settoriale con una visione globale di sviluppo sostenibile orientata a un benessere equo e di lungo termine, migliorando la capacità di collaborare sul piano internazionale e di affrontare sfide complesse e interconnesse come quelle del cambiamento climatico, della transizione dei sistemi energetici e produttivi, dell'aumento della disuguaglianza ecc. in modo integrato tra i diversi settori, livelli di governo e attori territoriali;
- FORMAZIONE DIREZIONALE che concorre allo sviluppo degli obiettivi delle Direzioni stesse, rappresentando quindi, di riflesso, una leva strategica per la realizzazione delle politiche e dei programmi della Regione considerata nel suo complesso. L'accrescimento delle competenze tecnico-specialistiche da parte di gruppi professionali omogenei che, per attività o per fine, necessitino e manifestino esigenze formative della medesima natura, punta a migliorare la qualità del lavoro e a valorizzare l'apporto dei singoli, favorendo la condivisione di modalità di gestione uniformi. I vari temi oggetto di tale formazione verranno individuati dalle Direzioni, nei piani annuali;
- SCUOLE PERMANENTI per la formazione specialistica di categorie specifiche di dipendenti: avvocatura, addetti di protezione civile, addetti della stazione appaltante e "auditors" (questi ultimi anche attraverso i percorsi formativi promossi dall'Associazione Italiana Internal Auditors e rivolti ai propri associati), anche attraverso il riconoscimento delle attività obbligatorio per gli Ordini professionali.



Area 3. Formazione istituzionale

In questa area rientra la programmazione di iniziative formative necessarie per garantire l'aggiornamento professionale in ambito di sicurezza sul luogo di lavoro e benessere organizzativo, informatica e le iniziative formative dedicate ai neoassunti per apprendere le conoscenze e le competenze dell'ente.

Tale tipologia di formazione è, infatti, fondamentale per garantire che il personale sia aggiornato su normative, procedure e competenze necessarie per svolgere le proprie funzioni in modo efficace ed efficiente. La formazione obbligatoria aiuta a mantenere standard di qualità e conformità e a garantire la trasparenza e la legalità nelle operazioni amministrative.

- **Salute e sicurezza luoghi di lavoro**

Per quanto attiene alla formazione e all'aggiornamento obbligatori in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, saranno attivati, con il supporto del servizio di prevenzione e protezione, i corsi che afferiscono agli obblighi previsti dal D.lgs. n. 81/2008 per tutti i lavoratori in relazione al ruolo (Lavoratori, Dirigenti, RSPP, ASPP, RLS, Addetti al Primo Soccorso, Addetti Antincendio), ai rischi connessi alla mansione (formazione generale e formazione specialistica) e alle procedure definite nel sistema di gestione della salute e sicurezza adottato dall'Ente, per tutto il personale presso le sedi centrali e territoriali.

- **Formazione dei neoassunti**

Regione Lombardia intende proseguire con la formazione rivolta ai dipendenti neoassunti quale strumento cruciale per integrare efficacemente i nuovi dipendenti, facilitare il loro adattamento al nuovo ambiente di lavoro e garantire l'acquisizione delle competenze e conoscenze necessarie per svolgere le attività in modo efficiente. Di seguito gli obiettivi:

- Programma di *onboarding*: introduzione all'organizzazione, tramite la conoscenza dell'Ente, della sua missione, visione e valori, oltre che la conoscenza della sua struttura e organizzazione, illustrando l'organigramma, i ruoli e le responsabilità delle varie direzioni e le figure apicali;
- Comprensione delle normative e procedure, fornendo informazioni sui principali regolamenti e normative che regolano il lavoro del dipendente, illustrando le procedure amministrative e operative da seguire, inclusi i protocolli di sicurezza, le pratiche di compliance e i comportamenti attesi;
- Trasmissione di manuali e guide operative;
- Competenze professionali e tecniche formando all'uso degli strumenti e delle tecnologie specifiche dell'ente;
- Cultura e ambientazione, introducendo i neoassunti all'organizzazione, alle aspettative comportamentali e alla filosofia di lavoro, facilitando l'integrazione sociale e le relazioni con colleghi e superiori gerarchici, anche monitorando il primo periodo susseguente alla presa di servizio;
- Implementazione di un programma di *mentoring*, assegnare un mentore o un tutor per guidare il neoassunto durante il periodo di inserimento;
- Raccolta di feedback dai neoassunti sulla percezione del processo di formazione e su eventuali difficoltà incontrate, programmando valutazioni periodiche per monitorare il progresso dei neoassunti e identificare eventuali aree di



miglioramento, anche attraverso *assessment* e la collaborazione con la rete dei referenti della formazione.

- Al termine del primo anno d'assunzione, i neoassunti saranno inoltre invitati a partecipare a degli incontri specifici di "*follow up*" con l'obiettivo di condividere le esperienze lavorative finora maturate nonché le esigenze di formazione emerse alla luce delle mansioni assegnate.
- **Formazione alle piattaforme dell'Ente**

Nell'obiettivo strategico del PRSS - Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi - Regione vuole migliorare, grazie al digitale e all'utilizzo sempre più integrato dei dati, l'interazione delle persone e delle imprese con la Pubblica Amministrazione, realizzando l'interoperabilità dei sistemi di operatori pubblici e privati, anche al fine di assicurarne la coerenza con il Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione.

3. GLI STRUMENTI

Linee generali sulle attività formative

Le attività potranno essere organizzate attraverso lezioni frontali e workshop pratici - offrendo sia momenti di teoria (per aggiornamenti normativi e concettuali) che sessioni pratiche - nonché attraverso strumenti di e-learning e/o piattaforme digitali. Si valuteranno anche processi di formazione *on the job* e l'istituzione di gruppi di lavoro e team intersettoriali su tematiche pratiche o progetti complessi che richiedono competenze settoriali combinate.

Potranno altresì essere attivate collaborazioni con esperti del settore (professionisti esterni, consulenti, accademici o figure di riferimento nel settore) per arricchire la formazione con conoscenze pratiche, promuovendo, anche attraverso PoliS-Lombardia, partnership con università, enti di ricerca ovvero istituti di formazione.

Al fine di assicurare efficacia nell'azione formativa è riconosciuto un ruolo fondamentale ai referenti direzionali della formazione: la fase della progettazione delle attività costituisce un momento decisivo in cui, mediante incontri che prevedono il coinvolgimento dei proponenti delle azioni formative e la presenza di PoliS, in qualità di fornitore della docenza, occorre mettere a fuoco gli obiettivi che si intendono raggiungere con gli interventi proposti, al fine di colmare il gap rilevato fra le competenze necessarie a svolgere le mansioni e le attività importanti per le funzioni da assolvere e il livello di partenza riscontrato.

Per alcune attività sarà possibile proporre un test di valutazione iniziale per mappare il livello di competenza dei dipendenti in relazione agli standard richiesti nel settore di appartenenza.

Attraverso strumenti digitali di condivisione sarà inoltre possibile incentivare la formazione continua, per garantire che le competenze settoriali rimangano allineate con le evoluzioni normative e tecnologiche.



A tendere ogni corso dovrà recare uno strumento di valutazione finale personale per misurare il livello di apprendimento raggiunto dai partecipanti.

Sempre fondamentale, infine, sarà la raccolta di *feedback* dai partecipanti sulla qualità e l'efficacia del corso, in modo da migliorare i futuri percorsi formativi.

Si indicano di seguito, inoltre, le principali regole di indirizzo del sistema formativo della Giunta di Regione Lombardia.

Si specifica che quanto riportato in questo paragrafo è attinente alle regole generali (di sistema, di organizzazione, di procedure) che potranno essere declinate puntualmente e/o motivatamente aggiornate con le declinazioni annuali del Piano della Formazione.

Destinatari della Formazione

I percorsi formativi si rivolgono:

- al personale di ruolo della Giunta, sia a tempo indeterminato che determinato, al personale operante in Giunta in posizione di comando o di distacco da altri Enti, nonché al personale in aspettativa per motivi sindacali;
- al personale assunto a tempo determinato, apprendisti, tirocinanti e stagisti. Per i dipendenti a tempo determinato facente parte delle segreterie di supporto agli amministratori potranno prevedersi percorsi formativi specifici. Per le ultime due categorie, l'accesso ai corsi sarà limitato alla formazione obbligatoria o a partecipazioni a corsi senza oneri diretti per l'Ente;
- 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, allorché l'organizzazione regionale ritenga opportuno un loro coinvolgimento in considerazione degli argomenti oggetto dei corsi.

L'accesso del personale dipendente alla formazione è equamente garantito ed è coerente rispetto al ruolo e all'attività lavorativa ricoperta, previa autorizzazione del dirigente sovraordinato e attraverso l'intermediazione del referente direzionale della Formazione.

Attori

Alla funzione centrale "Organizzazione e Personale Giunta", in particolare coi referenti dell'ufficio che si occupa di formazione, e alla committenza interna si affiancano i seguenti attori indispensabili per la costruzione e l'esito del processo formativo:

- PoliS-Lombardia;
- la Rete dei Referenti Direzionali in materia di Formazione: il referente ha un ruolo strategico nel coordinamento direzionale dei processi di gestione e di sviluppo delle risorse umane, inclusi gli aspetti relativi al benessere e alla tutela della salute e della sicurezza;
- i Referenti del Sistema regionale (SIREG);
- la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);
- portali ministeriali (Syllabus, ...);
- altri soggetti co-attori e/o realizzatori di politiche e strategie comuni (ad esempio CCIAA, UnionCamere, Università, Enti locali, Ministeri, soggetti privati, ecc.) per la



realizzazione di azioni formative specifiche quali convention, seminari, convegni, ecc.

Modalità di attuazione della strategia formativa

Gli ambiti di intervento su cui Regione Lombardia fonda la strategia formativa sono i seguenti:

- Formazione trasversale: realizzata dalla funzione centrale della formazione d'intesa con le funzioni regionali competenti per materia, si tratta di attività di carattere generale ed essenziale rivolte a tutto il personale;
- Formazione direzionale: progettata dalla Direzione regionale di *line* di concerto con la funzione centrale, è 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.

Progettazione della formazione

La progettazione didattica della formazione deve tener conto di diversi fattori:

- Contenuti: identificare i contenuti rilevanti per gli obiettivi formativi;
- Metodi formativi: scelta del metodo didattico più adatto (formazione in aula, e-learning, blended learning, coaching, ecc.);
- Materiali didattici: preparazione dei materiali di supporto (slide, manuali, video, ecc.);
- Strumenti tecnologici: piattaforme digitali o strumenti necessari per la formazione.

Strumenti e modalità didattiche

A seconda delle esigenze formative, possono essere utilizzate diverse modalità e strumenti:

- Formazione in presenza: aula tradizionale o seminari;
- E-learning: formazione online attraverso piattaforme di apprendimento digitale, sempre fruibili;
- Blended learning: combinazione di formazione online e in presenza;
- Training on the job: apprendimento direttamente sul campo di lavoro;
- Coaching e mentoring: supporto personalizzato.

Docenza e contenuti

I docenti sono i soggetti responsabili dell'insegnamento della materia oggetto della formazione: possono essere dipendenti di Regione Lombardia, di comprovata professionalità ed esperienza sulle tematiche specifiche, ovvero soggetti esterni all'amministrazione. Essi devono realizzare contenuti formativi edificabili secondo una geometria variabile e puntuale. L'impostazione didattica e l'eventuale impostazione mediatica-online devono consentire il puntuale monitoraggio della fruizione del corso, anche ai fini della relativa valorizzazione.

Il principale soggetto collaboratore nelle politiche formative di Regione Lombardia è Polis-Lombardia. Regione Lombardia può comunque valutare di rivolgersi al mercato dei corsi di formazione, anche con contratti quadro, per assicurare attività formativi di carattere altamente standardizzato o particolarmente specialistico.



Metodi e criteri dell'attività formativa

Le attività formative sono diffuse 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 di conclusione dei corsi (che saranno verificati attraverso un sistema di monitoraggio), nonché alla compilazione dei questionari di esito, se previsti.

L'attività formativa è così rapportata:

- mezza giornata formativa, equivalente a 4.00 ore di formazione;
- giornata intera, equivalente a 8.00 ore di formazione.

L'attività formativa on line viene valorizzata se di durata minima di 3 ore, in base all'effettivo arco temporale impiegato per i corsi e alla verifica del "tracciamento informatico" delle partecipazioni.

Qualora impossibilitati a partecipare a un determinato corso, gli interessati hanno l'obbligo di segnalare e di motivare l'indisponibilità al proprio referente Direzionale in tempo utile a consentire allo stesso di individuare e di comunicare una sostituzione coerente con l'esigenza formativa correlata al predetto corso. L'assenza alla attività formativa per cui è stata richiesta l'iscrizione verrà segnalata al Direttore di assegnazione.

Ogni partecipazione ai corsi di formazione sarà ritenuta valida soltanto se al partecipante sarà certificata la presenza per almeno il 75% del tempo di durata complessivo del corso. In qualunque caso, ai partecipanti viene riconosciuto il tempo dedicato alla partecipazione dell'attività formativa nella misura corrispondente e nei limiti dell'orario teorico di lavoro, senza possibilità di maturare orario straordinario.

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 iniziale e successiva

Potrà essere somministrato ai discenti un test di autovalutazione iniziale e finale, al fine di riportare il livello di conoscenza di partenza e successivo alla frequentazione del corso.

Progressivamente, le attività formative si dovranno concludere con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente da parte dei soggetti che l'hanno attuata, anche ai fini degli istituti contrattuali previsti.

Diffusione delle informazioni in ambito formativo

L'offerta formativa (azioni, edizioni, programmi, materiali didattici, rendiconto, modulistica), è aggiornata sistematicamente sul Portale INTRANET, luogo privilegiato per informarsi e approfondire le opportunità formative dedicate al dipendente regionale.



Saranno rafforzati gli strumenti di remotizzazione e trasferimento delle informazioni con una comunicazione differente (materiale didattico delle lezioni disponibile on-line, anche successivamente ai corsi, anche tramite idonei applicativi informatici, ...).

Cassetto formativo del dipendente e nuovo sistema informatico gestionale

Con il 2025 verrà aggiornato l'attuale sistema informativo in una logica di maggiore digitalizzazione delle fasi di adesione e di partecipazione alle iniziative formative. Lo scopo è di potenziare la conoscenza delle iniziative programmate realizzate attraverso una condivisione delle attività con tutto il personale.

Il maggiore e diretto coinvolgimento dei dipendenti porterà, da un lato, a motivare e incoraggiare la partecipazione alle attività proposte e, dall'altro, attraverso le attività di raccolta e di valutazione dei feedback, alla presentazione di ulteriori proposte formative in una logica di bottom-up.

La maggiore informatizzazione del processo consentirà un monitoraggio più puntuale delle iniziative in corso e maggiormente personalizzato sulle necessità delle direzioni generali/centrali volto alla mappatura delle competenze professionali attuali e da sviluppare.

Sarà possibile perfezionare il cassetto formativo del dipendente, dedicato alla raccolta e alla valorizzazione dei dati sulla formazione, con l'obiettivo di esporre sinteticamente e in tempo reale i risultati di apprendimento conseguiti e le competenze sviluppate grazie alla fruizione dei contenuti formativi.

Monitoraggio e valutazione

Durante e dopo la formazione, sarà fondamentale monitorare i progressi e valutare l'efficacia attraverso:

- Feedback dai partecipanti, valutando l'esperienza formativa attraverso sondaggi, interviste o focus group;
- Valutazione delle competenze, testando da parte dei partecipanti il grado di acquisizione delle competenze e delle conoscenze previste;
- Follow-up, per verificare l'impatto della formazione nel tempo e pianificare eventuali interventi di aggiornamento, in particolare per la formazione direzionale, coinvolgendo i relativi referenti;
- Ottimizzazione e miglioramento continuo, in particolare nei confronti dei soggetti erogatori, affinando i contenuti e i metodi formativi per renderli più efficaci; adattando il programma alle nuove esigenze che emergono nel tempo e coinvolgendo i partecipanti nei processi di miglioramento.

Formazione a calendario

Regione Lombardia può avvalersi del supporto di Enti, Istituti di formazione specializzati e Università per i casi in cui esigenze formative di particolare natura specialistica ovvero 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.

Il dipendente acquisita l'autorizzazione alla partecipazione da parte del dirigente sovraordinato, trasmette al referente direzionale e al Dirigente competente in materia formativa la richiesta, conformemente al modello allegato al presente piano (allegato A1) ovvero tramite idonea procedura informatica, qualora disponibile.

La richiesta deve essere:

- adeguatamente motivata
- riportare la verifica comparativa di almeno tre possibili Enti / Scuole / Soggetti Formatori in grado di soddisfare i criteri di urgenza e specificità richiesti allo scopo di evidenziare la scelta del corso selezionato in base a oggettivi fattori di economicità e adeguatezza (rapporto costo/beneficio)
- trasmessa alla struttura centrale della Formazione entro 15 giorni prima della data di svolgimento del corso. In caso di impossibilità a rispettare tale termine, è necessario ricorrere alle condizioni di cui al successivo paragrafo "Rimborsi".

Al termine del corso il partecipante dovrà compilare la dichiarazione di partecipazione ad intervento di formazione a calendario, da inoltrare alla UO "Organizzazione e personale Giunta" (allegato A4).

La quota di iscrizione è liquidata al termine dell'attività, vistata la fattura dell'ente erogatore la dichiarazione di partecipazione.

Attività formative erogate dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)

In forza del rapporto col Dipartimento della Funzione Pubblica è possibile partecipare a corsi a calendario erogati dalla SNA. L'iscrizione e la partecipazione seguono le procedure dettate dalla Scuola. L'iscrizione all'attività è comunque subordinata all'approvazione del referente regionale in materia.

La procedura per l'iscrizione è la seguente:

- il dipendente, acquisita l'autorizzazione alla partecipazione da parte del dirigente sovraordinato e dal Direttore, trasmette al referente direzionale e al Dirigente competente in materia formativa la richiesta (allegato A2) tramite idonea procedura informatica;
- il dipendente interessato, in autonomia, dovrà registrarsi e candidarsi alla formazione nel sito della SNA;
- la funzione centrale della formazione, valida la richiesta di partecipazione sul portale della Scuola, una volta acquisita correttamente la documentazione di cui al primo punto;
- i dipendenti potranno partecipare alla formazione solo dopo aver ricevuto la comunicazione di ammissione da parte della SNA.

Al termine del corso, il partecipante dovrà compilare la dichiarazione di partecipazione ad intervento di formazione a calendario, da inoltrare alla UO "Organizzazione e personale Giunta" (allegato A4).



L'eventuale quota di partecipazione sarà liquidata al termine dell'attività acquisita la dichiarazione di partecipazione del dipendente.

Rimborsi

In ottemperanza alla normativa contabile, Regione Lombardia non può effettuare anticipazioni per la frequenza a corsi di formazione. 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 dal dirigente sovraordinato, dal Direttore della Direzione di appartenenza e del Dirigente competente in materia di Formazione.

La quota sarà rimborsata in base alle vigenti disposizioni al termine del corso, dietro presentazione dell'apposita richiesta, corredata dei documenti giustificativi attestanti la spesa sostenuta e la frequenza al corso.

Il rimborso è erogabile solo se sussiste una delle seguenti circostanze:

- la richiesta di iscrizione perviene a ridosso della data di inizio del corso, superato il termine di preavviso (il quindicesimo giorno dalla data di svolgimento dello stesso (vedi paragrafo precedente);
- l'ente erogatore della formazione chiede il versamento anticipato della quota di iscrizione rispetto all'inizio del corso.

Attività formative di lunga durata e specializzazione

L'organizzazione regionale valorizza le attività formative di lunga durata e specializzazione circa tematiche di forte interesse regionale, quali ulteriori importanti opportunità per sviluppare il proprio personale e rafforzare, allo stesso tempo, le sinergie con il mondo accademico.

- **Iniziative promosse da RL e/o PoliS-Lombardia con le Università**

Regione Lombardia, anche attraverso PoliS-Lombardia, può promuovere intese con le Università, nell'ambito di particolari tematiche strategiche, sinergiche al "Valore Pubblico", per riservare un numero limitato di posti ai propri dipendenti.

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.

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

I partecipanti dovranno produrre un project work, da concordare con Regione Lombardia e PoliS-Lombardia, su tematiche di interesse per le politiche regionali.

Ai partecipanti potrà essere richiesta una compartecipazione, comunque, non superiore a € 150,00 per i dipendenti del comparto e ad € 500,00 per i dipendenti della dirigenza.



- **Iniziative promosse da Regione Lombardia con le Università (corsi di alta formazione)**

La UO "Organizzazione e personale Giunta" promuove ulteriori iniziative formative ad alta specializzazione, considerate di forte interesse regionale ai fini del conseguimento dei risultati di Legislatura (Master, Executive Master, corsi di Alta formazione, ecc.).

Tali iniziative saranno selezionate con idonea procedura (manifestazione di interesse) e Regione Lombardia potrà contribuire con una riduzione delle quote di partecipazione.

I dipendenti possono partecipare a tali iniziative seguendo le procedure di candidatura che vengono pubblicate sulla INTRANET regionale.

La selezione dei partecipanti avviene a cura delle Università, secondo una procedura predefinita.

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

I partecipanti, al termine della formazione dovranno produrre un project work, da concordare con Regione Lombardia, su tematiche di interesse per le politiche regionali.

Gli oneri sono a carico di Regione Lombardia fino ad un tetto di costo di iscrizione pari a € 5.000,00, per ogni discente/iniziativa formativa. Al dipendente è chiesta la seguente quota di compartecipazione:

Ruolo	Quota Amministrazione	Quota individuale
Dirigenti Apicali	0%	100%
Dirigenti	40%	60%
Comparto	90%	10%

Nel caso di quote di iscrizione superiori a € 5.000,00 la parte eccedente è a carico del dipendente e non si applicherà la quota di compartecipazione.

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 rispetto alla data di presentazione dell'istanza di partecipazione. Ogni dipendente potrà beneficiare della casistica prevista dal presente paragrafo solo se intercorre un periodo di due anni dall'ultimo beneficio concesso.

Le partecipazioni a tali percorsi verranno valorizzate nei curricula aziendali dei dipendenti interessati attraverso il Sistema Informativo di Organizzazione e Personale, dietro presentazione, da parte di ogni partecipante, della documentazione certificante l'avvenuta completa frequenza. Saranno altresì valorizzate le partecipazioni di dipendenti che eventualmente non sono stati selezionati per la contribuzione regionale alle medesime attività.

In caso la formazione venga seguita al di fuori della sede di lavoro si applica quanto previsto dal Regolamento per la disciplina del trattamento di trasferta vigente.



Nel caso un dipendente cessi dall'Ente, per dimissioni volontarie ovvero mobilità, senza aver concluso il percorso formativo finanziato, sarà richiesto il rimborso del contributo percepito.

In appendice si allega la relativa modulistica (richiesta di autorizzazione per la candidatura a corsi di alta formazione - allegato C).

- **Budget e risorse economiche**

Lo stanziamento di bilancio previsto per il triennio 2025-2027 per la realizzazione del presente Piano, sarà garantito dai seguenti capitoli con stanziamenti annuali:

Capitolo	Oggetto	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
11241	Trasferimenti correnti ad amministrazioni locali – PoliS-Lombardia	750.000,00	750.000,00	750.000,00
11242	Acquisto di servizi per formazione e addestramento del personale dell'Ente	400.000,00	450.000,00	500.000,00
10016	Quote associative nell'ambito della formazione e dello sviluppo professionale del personale	20.000,00	20.000,00	20.000,00

I capitoli sono gestiti centralmente dalla Direzione Centrale Affari Istituzionali, generali e società partecipate della Giunta regionale.

Le risorse finanziarie sono esclusivamente dedicate ai costi della formazione, ivi compresa la Formazione a Distanza (FAD), ed escludono eventuali costi accessori, quali ad esempio i costi di missione.

- **Modulistica allegata**

- A1: Richiesta di partecipazione corso a calendario
- A2: Richiesta di partecipazione corso SNA
- A3: Richiesta adesione quota associativa
- A4: Dichiarazione di partecipazione
- B1: Richiesta di partecipazione corso gratuito
- B2: Dichiarazione di partecipazione evento gratuito
- C: Autorizzazione alla partecipazione ad attività di alta formazione
- D: Scheda progetto
- E: Informativa privacy – comune a tutti i moduli