

REGIONE LIGURIA
DIREZIONE GENERALE CENTRALE ORGANIZZAZIONE
Unità Organizzativa Sviluppo, Performance e Trasparenza

INDIRIZZI PER LA FORMAZIONE INTERNA

2024 - 2026

**PIANO ANNUALE DELLA FORMAZIONE
DEL PERSONALE DELLA GIUNTA REGIONALE**

2024

Sommario

1) Introduzione	3
2) Contesto di riferimento.....	4
3) Il sistema della formazione interna.....	8
4) Analisi dei fabbisogni formativi 2023/2024.....	14
5) Rendicontazione attività 2023.....	15
6) Formazione centrale 2024	25
7) Le risorse 2024-2026	27
8) Schema riepilogativo attività formative centrali anno 2024	28

1) Introduzione

Il presente Piano illustra le azioni e gli indirizzi in materia di formazione riguardanti il personale regionale.

Come per l'ultimo triennio anche per il 2024 e gli anni seguenti, gli obiettivi formativi dovranno tenere conto dei mutamenti normativi, organizzativi e di contesto esterno che caratterizzano l'Ente Regione e dei fabbisogni di competenze e conoscenze che questi cambiamenti comportano con particolare riferimento al processo di riforma della pubblica amministrazione e del percorso di implementazione del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Inoltre occorrerà tenere presente i fabbisogni formativi derivanti dall'ingresso nell'ente di un grande numero di nuovi dipendenti e dall'esigenza di garantire il continuo aggiornamento delle competenze e la riqualificazione del personale già in servizio.

Ai sensi dell'art. 6 del DL 80/2021 gli indirizzi strategici sulla formazione delle risorse umane compaiono anche nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione. Il presente documento è pertanto coerente con le parti dedicate alla formazione nel PIAO 2024/2026.

Nel corso dell'ultima parte del 2023, si è avviata l'attività formativa della Scuola regionale di formazione della pubblica amministrazione istituita con legge regionale 6 aprile 2022 n. 4 che concorre a perseguire gli obiettivi formativi dei prossimi anni a cominciare dalla progettazione e inizio del master di II livello MAREL (Management Regione Liguria) e allo stesso tempo è cominciato il percorso per la nascita del polo formativo SNA sul territorio ligure.

Il piano contiene, una prima parte in cui viene definito il contesto di riferimento nel quale si inserisce la programmazione formativa regionale e il sistema della formazione interna, una seconda parte dedicata alla rendicontazione di quanto è avvenuto a livello formativo lo scorso anno.

Il documento prevede poi una terza parte nella quale sono definite le linee strategiche triennali, vengono individuati gli obiettivi della formazione centrale per il 2024 e le relative risorse.

Infine sono inserite le tabelle riassuntive degli interventi programmati a livello centrale per l'anno 2024 per ognuno dei quali sono specificati l'area di competenza, i destinatari l'intervento formativo, la durata e le modalità formative.

2) Contesto di riferimento

Il contesto di riferimento nazionale nel quale si inserisce la programmazione formativa regionale è rappresentato dalle indicazioni contenute nei principali documenti di indirizzo in materia di formazione e sviluppo del personale delle Pubbliche Amministrazioni, in particolare:

- ✓ **il contratto delle funzioni locali** per il triennio 2019-2021 siglato il 16 novembre 2022;
- ✓ **la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione** del 23 marzo 2023 *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*;
- ✓ **la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione** del 28 novembre 2023 *Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*;
- ✓ **la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione** del 24 gennaio 2024 *Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione della performance individuale*;
- ✓ **l'Accordo interistituzionale** siglato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, per rafforzare la capacità amministrativa a livello centrale e locale della Pubblica Amministrazione;
- ✓ **il PNRR** la cui strategia individua nella formazione e nella valorizzazione del capitale umano leve centrali per la modernizzazione e il cambiamento organizzativo, proponendo la piattaforma del Dipartimento della Funzione Pubblica **Syllabus** come strumento per il raggiungimento dei relativi target;
- ✓ **le linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica** approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione e dal **modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale** delle pubbliche amministrazioni approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Regione Liguria si è armonizzata alle indicazioni nazionali compiendo i seguenti passaggi:

- ✚ **il contratto collettivo integrativo** per il triennio 2023-2025 siglato il 28 dicembre 2023;
- ✚ **la Deliberazione di Giunta Regionale n. 216 del 8 marzo 2024** *Approvazione modifiche del sistema regionale di misurazione e valutazione della performance*;
- ✚ **la circolare del Direttore Generale della Direzione Generale Centrale Organizzazione** del 25 marzo 2024 in materia di formazione del personale;
- ✚ la registrazione, nel corso dell'anno 2023, da parte di Regione Liguria sulla piattaforma **Syllabus** e l'avvio alla formazione dei dipendenti regionali;
- ✚ l'avvio, nel corso dell'anno 2023, dell'attività della "**Scuola regionale di formazione della pubblica amministrazione**" istituita con la legge regionale 6 aprile 2022, n. 4;

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

- ✚ l'avvio delle attività propedeutiche alla costituzione del **polo formativo SNA** sul territorio ligure;
- ✚ la partecipazione di Regione Liguria al **progetto Ri.Va** (Risorse umane per il valore pubblico) e alle attività della Comunità di Pratica dei responsabili della formazione promossa del Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzata in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione;
- ✚ l'avvio dell'**analisi dei fabbisogni formativi 2023/2024** - punto 4) del Piano - strutturata secondo quanto previsto dalle linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione e dal modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Le linee strategiche e gli obiettivi formativi del presente piano tengono, quindi, conto delle indicazioni comunitarie e nazionali, adeguandole alle peculiarità di Regione Liguria.

Il contratto collettivo integrativo per il triennio 2023-2025

Il CCI per il triennio 2023-2025 in linea con il CCNL 16.11.2022 valorizza la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale dei dipendenti e per il processo di modernizzazione dell'amministrazione.

Con l'art. 10 comma 2 lettera c) del CCI si è data, infatti, evidenza alle *capacità culturali e professionali* acquisite attraverso i processi formativi valorizzandole ai fini delle progressioni economiche all'interno delle aree per l'anno 2025.

Nel procedimento di selezione delle progressioni economiche all'interno delle aree è, infatti, prevista l'attribuzione di un punteggio alla voce "capacità culturali e professionali" da 0 a 5 punti in corrispondenza delle ore di formazione fruite nel corso dell'anno 2024 da un minimo di 0 ad un massimo di 21 ore.

Si è voluto, quindi, promuovere *la partecipazione per motivi di servizio ai corsi e agli eventi di formazione e aggiornamento, erogati sia a livello centrale sia a livello di singola Direzione Generale, connessi alle funzioni di competenza e all'attività lavorativa del dipendente e la cui partecipazione sia stata certificata dalla struttura competente*". Rientrano nell'offerta formativa annoverabile ai fini dell'attribuzione del punteggio, anche i corsi erogati tramite la piattaforma Syllabus, la piattaforma Contabilità Accrual nonché i corsi c.d. "a catalogo" autorizzati dall'Amministrazione.

In questo contesto i Dirigenti facilitano la fruizione della formazione da parte dei dipendenti assegnati: *ciascun dirigente favorisce la partecipazione del personale assegnato alle attività formative organizzate e/o diffuse dalla Regione Liguria compatibilmente con le esigenze organizzative*.

Dal 1 gennaio 2024, le prime 21 ore di formazione annuali relative a corsi programmati dalla struttura regionale competente per l'area di appartenenza, sono fruibili dal dipendente senza autorizzazione del dirigente e previa comunicazione preventiva allo stesso.

L'ottica è quella di promuovere una cultura dell'apprendimento nella quale il dirigente gioca un ruolo di promotore e facilitatore e il dipendente si autoresponsabilizza nel proprio percorso di crescita professionale.

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

Si favorisce così sia una formazione di tipo centrale che coinvolge *aree di intervento formativo comuni a tutto il personale* sia una *formazione specialistica* peculiare per ciascuna Direzione Generale di appartenenza tenendo conto, nell'erogazione della formazione, dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori e dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno.

Deliberazione di Giunta Regionale n. 216 del 8 marzo 2024

Sulla base di quanto previsto dalle circolari del ministro Zangrillo 28.11.2023 e 24.1.2024, con DGR n. 216 del 8 marzo 2024 si è provveduto ad apportare alcune modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance del personale regionale. Tra le modifiche apportate si richiama anche la *“capacità di promuovere la formazione tra i propri dipendenti”* tra i comportamenti organizzativi in base ai quali è valutato il personale dirigente.

Anche la capacità di aggiornamento e autoformazione rientra tra i comportamenti organizzativi in base ai quali è valutato sia il personale dirigenziale sia il personale di comparto.

La formazione diventa quindi leva fondamentale nel processo di sviluppo del personale e della valutazione della performance: obiettivi formativi e risultati attesi in termini di formazione fruita rilevano in riferimento alla valutazione individuale intesa come strumento di sviluppo professionale dei dipendenti.

“Il ciclo di gestione” virtuoso della formazione a cui tendere deve, infatti, prevedere la verifica a livello individuale delle competenze in ingresso, l'erogazione di una formazione mirata e la verifica delle competenze in uscita con l'obiettivo di una formazione sempre più personalizzata in vista della crescita professionale individuale che concorre al processo di innovazione e di cambiamento dell'ente.

La stretta connessione tra la certificazione delle competenze acquisite attraverso le attività formative e la valutazione delle performance individuali e le progressioni di carriera diventa l'obiettivo a cui tendere nel prossimo periodo.

Circolare del Direttore Generale della Direzione Generale Centrale Organizzazione

Con nota prot. del 25 marzo 2024 il direttore Generale della Direzione Generale Centrale Organizzazione, riprendendo le circolari del Ministro per la Pubblica Amministrazione, ha posto l'accento sull'importanza della formazione nel percorso di riforma e ammodernamento dell'Ente.

Il Direttore Generale ha richiamato, inoltre, l'impegno in formazione non inferiore a 24 ore annue fissato dal Ministro nonché il ruolo dei dirigenti quali promotori e facilitatori nella fruizione dei corsi di formazione. Nella circolare si sottolinea l'impatto della fruizione della formazione sul sistema di misurazione e valutazione della performance del personale sia dirigenziale sia di comparto e si evidenzia l'offerta formativa disponibile per l'anno 2024 molto vasta e diversificata proposta da Regione ai propri dipendenti.

La piattaforma Syllabus

Ai fini del perseguimento dei target fissati nel PNRR, Regione si è registrata sulla piattaforma “Syllabus” del Dipartimento della Funzione Pubblica (<https://syllabus.gov.it>), in data 29 maggio 2023 e ha abilitato i dipendenti di ogni area all'avvio dell'attività formativa.

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

Inizialmente si è provveduto ad assegnare a tutti i dipendenti i percorsi disponibili nell'aree della "Transizione digitale", "Transizione ecologica" e "Transizione amministrativa". Successivamente la formazione è stata assegnata su richiesta delle singole Direzioni Generali o dei singoli dipendenti o a seguito di apposita comunicazione da parte della struttura competente Unità Organizzativa Sviluppo, Performance e Trasparenza.

I numerosi corsi on line a disposizione di tutti i dipendenti nella piattaforma Syllabus hanno arricchito e arricchiscono l'ampia offerta formativa regionale e costituiscono un'occasione per rinforzare competenze fondamentali per l'efficace svolgimento del lavoro del personale regionale.

La piattaforma consente ai dipendenti abilitati di accedere all'autovalutazione delle proprie competenze e in base agli esiti del test iniziale, propone ai dipendenti i moduli formativi per colmare i gap di conoscenza rilevati. Alla fine di ogni percorso formativo dopo un test di apprendimento finale, la piattaforma rilascia un attestato individuale.

Scuola regionale di formazione della pubblica amministrazione

Nel corso dell'anno 2023, si è avviata l'attività della "Scuola regionale di formazione della pubblica amministrazione" istituita con la legge regionale 6 aprile 2022, n. 4 nello specifico attraverso l'inizio del Master universitario di II livello in "Management in Regione Liguria – Master MAREL rivolto ai dipendenti regionali e del sistema regionale allargato.

Con Deliberazione di Giunta regionale n. 1149/2023 è stata, infatti, approvata:

- la Convenzione Quadro tra Università degli studi di Genova e Regione Liguria per la disciplina della durata, delle funzioni e delle modalità di funzionamento delle attività della Scuola regionale di pubblica amministrazione;
- la Convenzione Attuativa tra Università degli studi di Genova e Regione Liguria per lo svolgimento del Master universitario di II livello in "Management in Regione Liguria – Master MAREL".

In particolare con il Master MAREL Regione si è posta l'obiettivo di promuovere lo sviluppo delle competenze trasversali, manageriali nonché l'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale in un'ottica più generale di rafforzamento della propria capacità amministrativa.

Polo formativo SNA sul territorio ligure

L'Accordo interistituzionale siglato dal Ministero per la Pubblica Amministrazione, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome si inserisce nell'ambito del PNRR con l'obiettivo di rafforzare la capacità amministrativa a livello centrale e locale.

L'accordo prevede collaborazioni per l'istituzione di Poli formativi territoriali e lo sviluppo di temi formativi specifici attraverso il dialogo tra istituzioni, università e imprese.

Con nota prot. n. 133876-2023 Regione Liguria ha espresso al Segretario Generale della Conferenza delle Regioni e Province Autonome l'interesse ad attivare un polo formativo territoriale in collaborazione con la SNA.

Sono successivamente state attivate le relative interlocuzioni con l'Università degli studi di Genova al fine di predisporre la manifestazione d'interesse da sottoporre alla SNA comprensiva delle indicazioni

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

in merito ai soggetti promotori, destinatari della formazione e indicazioni tecniche sulle strutture per la formazione, logistica di accesso e servizi accessori che saranno oggetto del protocollo d'intesa.

Il tema di rilievo che Regione, in collaborazione con l'Università degli studi di Genova, vuole proporre in sede di manifestazione di interesse per l'avvio delle iniziative formative è relativo a "I fondi strutturali europei: dalla progettazione alla valutazione d'impatto".

Con i successivi passi previsti dalle indicazioni nazionali si arriverà alla stipula del protocollo d'intesa tra i soggetti coinvolti.

Progetto Ri.VA. e Comunità di Pratica dei responsabili della formazione

Regione Liguria ha aderito al progetto Ri.Va (Risorse umane per il valore pubblico), promosso dal Dipartimento della Funzione pubblica e realizzato dal Formez nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, al fine di approfondire modelli, strumenti e metodi innovativi di gestione delle risorse umane.

Regione Liguria partecipa, inoltre, alle attività della Comunità di pratica (CdP) dei Responsabili della formazione promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzata in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione al fine di confrontarsi, dialogare e riflettere su tematiche comuni con altre realtà regionali nel quadro di riferimento nazionale.

3) Il sistema della formazione interna

Il sistema formativo interno è finalizzato, tramite il miglioramento delle competenze del personale regionale, all'efficace svolgimento delle funzioni istituzionali dell'Ente Regione ed al miglioramento del servizio verso la collettività in una logica di contribuzione al raggiungimento del valore pubblico a favore della cittadinanza e territorio ligure.

Com'è noto la formazione assolve ad una funzione di raccordo tra le diverse leve gestionali per l'organizzazione e, se integrata con le politiche organizzative e del personale, può favorire anche il processo di change management.

La programmazione formativa del triennio è lo strumento per intraprendere questo percorso tenendo presenti le particolarità e le caratteristiche del nostro Ente.

In un'organizzazione complessa come la Regione, in cui sussiste un modello organizzativo di tipo funzionale/divisionale, il sistema della formazione interna deve soddisfare più esigenze contemporaneamente.

Da un lato occorre mantenere un forte coordinamento centrale della strategia formativa al fine di garantire la necessaria unitarietà di indirizzo, dall'altro è indispensabile tenere conto della disomogeneità e della specializzazione delle funzioni svolte dalle direzioni regionali che trovano nell'autonomia organizzativa e gestionale, come previsto dalla vigente normativa, un elemento imprescindibile per il loro funzionamento.

Insieme a questi aspetti occorre, inoltre, porre attenzione a limitare il più possibile la complessità e rigidità del sistema, evitando sovrapposizioni e duplicazioni funzionali, garantendo la necessaria

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

flessibilità e semplicità delle procedure ad esso connesse. A queste esigenze si aggiunge la necessità di far fronte alla riduzione delle risorse disponibili, ormai in vigore da più di un decennio, che rende ancora più rilevante lo sforzo di razionalizzazione del sistema.

In relazione a quanto sopra, il sistema formativo del nostro Ente è impostato su di un modello essenzialmente dualistico: la formazione trasversale e quella specialistica.

Tale modello prevede più soggetti che intervengono con ruoli differenti nell'azione formativa: il Segretario Generale e i singoli Direttori Generali, i referenti per la formazione specialistica, la struttura centrale competente per la formazione interna e quella responsabile delle risorse umane.

A tal fine una parte minoritaria delle risorse disponibili sarà direttamente gestita dalle singole Direzioni Generali per intervenire più efficacemente in ambiti professionali e specialistici di stretta pertinenza delle Direzioni Generali stesse.

Per quanto riguarda le modalità di fruizione delle attività formative, si conferma l'impegno a garantire pari condizioni di accesso a tutti i potenziali partecipanti alle attività formative e la massima trasparenza su tutte le informazioni inerenti l'attività formativa.

Nel caso di alta formazione a piccoli gruppi di personale dirigenti o di funzionari mediante specifici percorsi formativi universitari (ad esempio i master universitari/corsi/specializzazioni ecc.), occorrerà che la fattibilità e le modalità di partecipazione di ogni intervento siano valutate di volta in volta da parte del Direttore Generale competente per la formazione interna in base alle risorse disponibili, alle necessità formative, all'impegno richiesto, all'interesse regionale alla partecipazione.

Sistema informativo della formazione interna

L'attività di monitoraggio della formazione riveste un'importanza fondamentale in un sistema formativo efficiente che sia in grado di svolgere al meglio il ciclo di programmazione, attuazione, valutazione e controllo.

A tale riguardo è necessario continuare lo sviluppo di un sistema informativo efficace che consenta di ottenere tutti i dati necessari ad una corretta analisi, monitoraggio e valutazione della formazione.

Rete dei referenti per la formazione specialistica

La rete dei referenti interni per la formazione specialistica, introdotta oltre un decennio fa, ha reso possibile il presidio delle attività formative delle singole Direzioni Generali ed il necessario supporto alle decisioni dei Direttori Generali in tale ambito.

Come già detto, la formazione a livello di singola Direzione Generale garantisce maggiore incisività degli interventi e la "vicinanza" delle soluzioni formative rispetto ai fabbisogni.

La rete dei referenti viene, valorizzata e sostenuta quale soggetto indispensabile dell'azione formativa, non solo per la progettazione e la realizzazione delle iniziative specialistiche, ma anche quale elemento fondamentale per l'efficiente gestione e coordinamento degli interventi programmati a livello centrale, per l'analisi dei fabbisogni formativi e per le attività di raccolta dati e di valutazione della formazione.

Ripartizione delle risorse per la formazione specialistica

Ciascun anno, successivamente all'approvazione del bilancio regionale, il Direttore Generale competente in materia di formazione interna ripartisce le risorse disponibili per la formazione specialistica in base alle finalità ed agli obiettivi della programmazione formativa.

Il Direttore Generale competente impartisce le necessarie direttive circa le modalità di gestione e di utilizzo delle risorse assegnate alle Direzioni Generali.

Per il 2024 il budget è stato attribuito con nota prot. 176296 del 14/02/2024 del Direttore Generale della Direzione Generale Centrale Organizzazione.

Piano Annuale della formazione

Il Piano annuale della formazione rappresenta la programmazione dell'attività formativa finalizzata agli obiettivi generali indicati dalle linee di indirizzo del triennio.

Esso comprende gli interventi formativi programmati nell'anno con la specificazione delle modalità attuative, dei destinatari, della durata e delle risorse utilizzate.

La valutazione della formazione

Al fine di garantire un costante miglioramento dell'azione formativa occorre che sia misurata l'efficacia e l'impatto della formazione realizzata, non solo sul piano delle competenze individuali, ma anche sul piano organizzativo.

Per questo motivo è stato introdotto, in aggiunta alla valutazione della customer satisfaction già in uso, un sistema di valutazione complessiva della formazione.

La complessità dell'attività connessa alla valutazione della formazione comporta un forte impegno sia sul piano metodologico, sia su quello gestionale che dovrà essere affrontato da tutti i soggetti operanti nell'ambito dell'azione formativa interna: la struttura centrale competente, i direttori generali, i referenti per la formazione e tutti i destinatari degli interventi formativi.

Strumenti e Azioni

Al fine di realizzare gli interventi formativi finalizzati agli obiettivi previsti dalle linee di indirizzo del triennio, saranno utilizzati diversi strumenti da modularsi a seconda dell'obiettivo perseguito, dell'area di competenza interessata e dei destinatari dell'iniziativa.

- Sistema di formazione duale con suddivisione delle risorse tra formazione centrale e formazione specialistica.
- Progettazione e produzione interna di pacchetti formativi da somministrare in modalità asincrona e favorire l'autoformazione individuale.
- Integrazione, coordinamento e sinergia di tutte le diverse "agenzie formative/educative" che insistono sul tessuto organizzativo dell'Ente al fine di raggiungere gli obiettivi formativi.
- Utilizzo di e-learning, video conferenze, formazione a distanza e nuove modalità di apprendimento in modalità sincrona e asincrona.

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

- Percorsi formativi su competenze generali attivati dalla struttura centrale competente in materia di formazione destinati alla totalità del personale o a segmenti di esso.
- Percorsi formativi a livello di singola Direzione Generale e tra le Direzioni stesse attivati a livello decentrato su competenze specialistiche/professionali.
- Percorsi formativi destinati a specifiche professionalità trasversali all'Ente (es. personale con funzioni di segreteria, autisti, ecc.).
- Progetti formativi caratterizzati da formazione intervento e laboratori finalizzati alla realizzazione di progetti specifici.
- Corsi di formazione d'ingresso destinati al personale neo assunto o transitato da altre Pubbliche Amministrazioni.
- Partecipazione ad iniziative formative per specifiche professionalità svolte in ambito universitario.
- Percorsi formativi in collaborazione con Università, Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), Università, e altri soggetti pubblici e privati anche al fine di realizzare scuole e hub formativi territoriali.
- Attivazione di iniziative formative congiunte, al fine di ottimizzare la spesa e risparmiare risorse, con gli enti del settore regionale allargato e società partecipate.
- Corsi a catalogo svolti da soggetti pubblici e privati.
- Percorsi formativi realizzati con formatori interni.
- Attivazione di comunità di pratica.
- Scambio di docenti, attivazione di iniziative formative congiunte (corsi e convegni) con altri enti pubblici.

Metodologie didattiche

Nella programmazione delle attività formative si tiene conto delle indicazioni previste all'articolo 55 del CCNL per il triennio 2019-2021 in merito all'utilizzo di "*metodologie innovative quali le comunità di apprendimento e le comunità di pratica, la formazione a distanza, la formazione sul posto di lavoro, la formazione mista (sia in aula che sul posto di lavoro)*" e delle disposizioni in materia di formazione per il lavoro agile e per il lavoro da remoto.

Anche quanto previsto dal predetto CCNL in termini di metodologie innovative è già stato preso in considerazione con i precedenti piani della formazione e attuato con l'erogazione dell'attività formativa precedentemente programmata; si ritiene ora importante orientarsi in una logica di implementazione e di potenziamento rispetto a quanto già fatto.

Tali indicazioni dovranno inoltre essere integrate con l'esigenza, già evidenziata nel precedente piano della formazione, di una formazione più spostata sul lato operativo: una formazione quindi che privilegi l'aspetto on the job e che accompagni l'acquisizione delle competenze con la loro applicazione sul luogo di lavoro.

Occorrerà, quindi, che gli interventi formativi siano progettati tenendo presente la necessità di mantenere un costante collegamento dei temi trattati con la realtà organizzativa del lavoro regionale e con la concreta applicazione sul luogo di lavoro delle competenze apprese.

Tra le indicazioni previste dal CCNL triennio 2019-2021 in merito alla programmazione delle attività formative accanto alle metodologie da utilizzare nell'erogazione dei percorsi formativi, figura la possibilità di individuare, quale personale docente per i percorsi formativi, il personale dipendente purché dotato di adeguata qualificazione. Anche su questo fronte nelle precedenti programmazioni

era già previsto l'utilizzo di personale interno per alcuni ambiti formativi: si proseguirà su questa linea al fine di promuovere una formazione più orientata alla realtà organizzativa regionale e alle specifiche procedure interne.

In linea con le precedenti annualità si procederà, inoltre, con l'utilizzo di modalità didattiche interattive e partecipative anche mediante strumenti multimediali e con la presenza di testimoni esterni ed operatori del settore.

L'analisi dei fabbisogni

L'Analisi dei fabbisogni formativi si configura come un processo strategico e fondamentale per identificare le esigenze di formazione e costituisce il primo passo per una programmazione formativa efficace in grado di contribuire allo sviluppo del personale dell'Ente in termini non solo di conoscenze e capacità tecniche (*hard skills*), ma anche di capacità comportamentali (*soft skills*).

L'analisi dei fabbisogni quale studio sui mutamenti del contesto in cui l'ente opera, sui segnali provenienti dall'interno e dall'esterno e sul progressivo mutamento dei ruoli e delle funzioni costituisce il punto di partenza per l'individuazione non solo delle *aree formative* su cui è maggiormente necessario intervenire ma anche sulle *metodologie* da utilizzare affinché la formazione proposta non sia solo rispondente alle reali esigenze formative, ma risulti anche efficace. Lo svolgimento di una approfondita analisi dei fabbisogni formativi fornisce, quindi, importanti elementi per la programmazione dell'azione formativa futura.

La formazione per l'area della dirigenza

Com'è noto, l'area della dirigenza riveste un ruolo centrale nel funzionamento dell'azione amministrativa e nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. Inoltre, in considerazione delle funzioni manageriali e gestionali esercitate e delle connesse responsabilità, i dirigenti sono lo snodo più importante per indirizzare tutta la macchina amministrativa in una o in un'altra direzione.

Il ruolo della dirigenza come guida, indirizzo e come modello di esempio nei confronti dei collaboratori rende questa figura organizzativa al centro di tutte le politiche delle risorse umane. Non è un caso quindi che i tentativi di riforma del lavoro pubblico abbiano nella dirigenza un passaggio cruciale per quanto riguarda la loro concreta attuazione.

Per questi motivi l'azione formativa di Regione Liguria ha sempre avuto una particolare attenzione alla formazione per i dirigenti e ha sempre promosso l'utilizzo della formazione quale leva strategica non solo per accrescere e rinforzare le competenze dei dirigenti, ma per garantire l'indispensabile diffusione e contaminazione nel resto del personale delle buone pratiche e delle migliori competenze.

Il successo dei percorsi formativi e organizzativi per le risorse umane di Regione Liguria è condizionato, peraltro, anche dal livello di adesione e d'ingaggio del personale dirigente. Da come i

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

dirigenti “vivono” la formazione e da come la rappresentano ai propri collaboratori, dipende spesso la riuscita o meno di un’azione formativa e di apprendimento.

Per il triennio 2024/2026 gli obiettivi formativi e le considerazioni descritte nei precedenti paragrafi valgono anche per la dirigenza con una particolare attenzione verso lo sviluppo di una nuova classe manageriale che sappia affrontare con efficacia ed efficienza le sfide e i compiti a carico delle pubbliche amministrazioni, soprattutto in questo periodo storico di profondi mutamenti del contesto esterno.

Occorrerà rafforzare le capacità di esercizio di una leadership partecipativa, innovativa e orientata al risultato. Favorire lo sviluppo del capitale intellettuale e sociale della rete dei dirigenti, improntata al raggiungimento degli obiettivi collettivi, alla cooperazione tra gruppi e strutture diverse, all’attenzione prioritaria verso le esigenze degli utenti, le performance organizzative e la sinergia tra le diverse componenti di line e di staff dell’Ente.

A questo si aggiungerà il miglioramento delle necessarie competenze specialistiche e digitali e delle capacità di implementare nuovi modelli organizzativi che tendano alla semplificazione delle procedure, alla rapidità dei processi decisionali e alla digitalizzazione dei servizi.

Una linea d’indirizzo specifica per la formazione dirigenziale sarà quella di progettare modalità di somministrazione della formazione che tengano conto dell’esiguità di tempo a disposizione che spesso contraddistingue la dirigenza. Tale caratteristica non deve essere un ostacolo alla formazione dei nostri manager, ma rappresentare uno stimolo da ambo le parti, dirigenza e amministrazione per trovare nuove forme di erogazione e disponibilità di apprendimento.

4) Analisi dei fabbisogni formativi 2023/2024

Tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021 è stata effettuata un'analisi dei fabbisogni formativi i cui esiti sono stati alla base di apposita gara d'appalto finalizzata a strutturare l'offerta formativa per il periodo 2022-2024.

Essendo ormai al termine del triennio 2022-2024, si è reso necessario avviare una nuova analisi dei fabbisogni formativi al fine di realizzare un'adeguata programmazione formativa per il triennio 2025/2027 attraverso l'espletamento di una nuova gara d'appalto.

Si è pensato ad un'analisi dei fabbisogni che non si limiti al solo personale dirigenziale, ma che coinvolga il personale regionale nel suo insieme, al fine di avere una visione completa ed esaustiva dell'esigenza formativa dell'ente, finalizzata ad impostare una programmazione che sia rispondente alle esigenze di tutto il personale.

Si è quindi strutturata un'analisi dei fabbisogni formativi diversificata per quanto riguarda la modalità di conduzione a seconda che si rivolga ai Direttori Generali, ai Dirigenti o al personale non dirigenziale, ma comune per quanto riguarda l'impostazione.

Per l'analisi dei fabbisogni formativi relativi alle competenze trasversali (soft skills) dei dirigenti si è infatti tenuto a riferimento il modello di competenze trasversali dei dirigenti della PA italiana inserito nelle linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica che sono state approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione. Per l'analisi dei fabbisogni formativi relativi alle competenze trasversali (soft skills) del personale non dirigenziale, analogamente, si è tenuto a riferimento il modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

Per i Direttori Generali sono state individuate 6 domande strutturate sotto forma di intervista somministrate in appositi incontri finalizzati ad intercettare il fabbisogno formativo sia rispetto alle competenze trasversali (soft skills) sia rispetto alle competenze specialistiche per ciascuna Direzione Generale.

Per i Dirigenti si è pensato a domande analoghe strutturate tenendo a riferimento quanto previsto dal modello di competenze trasversali per la dirigenza ma avvalendosi della modalità informatica.

Per il personale non dirigenziale considerata la vastità della platea, si è pensato di procedere con l'ausilio di modalità informatica con domande mirate alle competenze trasversali e specialistiche per alcune macro-aree di intervento formativo.

Sulla base degli esiti che emergeranno dall'analisi dei fabbisogni formativi così condotta, verrà predisposto un capitolato su cui si baserà la gara d'appalto per programmare l'offerta formativa 2025/2027.

Tale programmazione dovrà però strutturarsi in un'ottica di integrazione e coerenza tra i molteplici canali, sia interni sia esterni all'Ente, ad oggi a disposizione per la fruizione della formazione: tra cui l'offerta formativa promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica tramite la piattaforma Syllabus, l'offerta formativa promossa dal MEF sulla contabilità economico patrimoniale e altre offerte formative esterne che via via si presenteranno in corso d'anno.

Occorre, quindi, pensare ad una programmazione formativa che attinga da diverse fonti in un'ottica di sinergia e di coerenza al fine di evitare sovrapposizioni/duplicazioni.

5) Rendicontazione attività 2023

L'anno formativo 2023 si è concluso con un dato positivo per il numero delle giornate formative erogate e dei corsi realizzati nel secondo anno della gara per la formazione 2022-2024.

Si è proseguito nell'erogazione di corsi in modalità a distanza e si è puntato alla progettazione e alla realizzazione di corsi in modalità e-learning aumentando così il catalogo a disposizione del personale.

I dati riassuntivi confermano il buon andamento raggiunto dalla formazione erogata in favore del personale della Giunta Regionale, con un notevole aumento della quantità di corsi erogati in e-learning.

I numeri della formazione erogata nell'anno 2023:

dipendenti coinvolti in attività formative	88,87%
n. partecipazioni a corsi	7261
n. corsi effettuati	169
n. giornate di formazione/aula	323
n. ore di formazione erogate/aula	2261
n. giornate di formazione/persona	4352,29
n. ore di formazione/persona	30466,03
media gg. di formazione per dipendente	2,62
media ore di formazione per dipendente	18,33

Risorse investite per la formazione nel 2023:

	EURO
Disponibilità di bilancio per la formazione cap 232 e 233	430.000,00
Risorse impegnate a bilancio per la formazione cap 233	325.356,21
Altre spese per la formazione a valere su altri capitoli	103.762,80
Risorse complessive impegnate per la formazione	429.119,01

Totale pagamenti effettuati nell'anno 2023 sul cap. 233:

	EURO
Pagamenti effettuati con mandati di Ragioneria	213.207,41
Pagamenti effettuati tramite cassa economale	570,00
Totale pagamenti effettuati sul cap. 233	213.777,41
Pagamenti 2023 attività formative Cap. diversi (altre strutture)	103.762,80
Totale pagamenti 2023 attività formative	317.540,21

Formazione secondo la tipologia organizzativa svolta nel 2023:

TIPOLOGIA	% SPESA	%GG/PERSONA
Formazione programmata	94,6%	96,3%
Formazione a catalogo	5,4%	3,7%

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

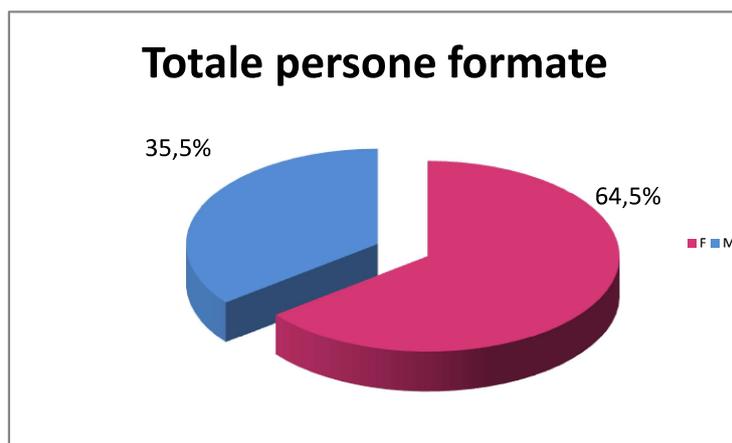
Ripartizione percentuale delle partecipazioni per contenuti con specificazione del genere:

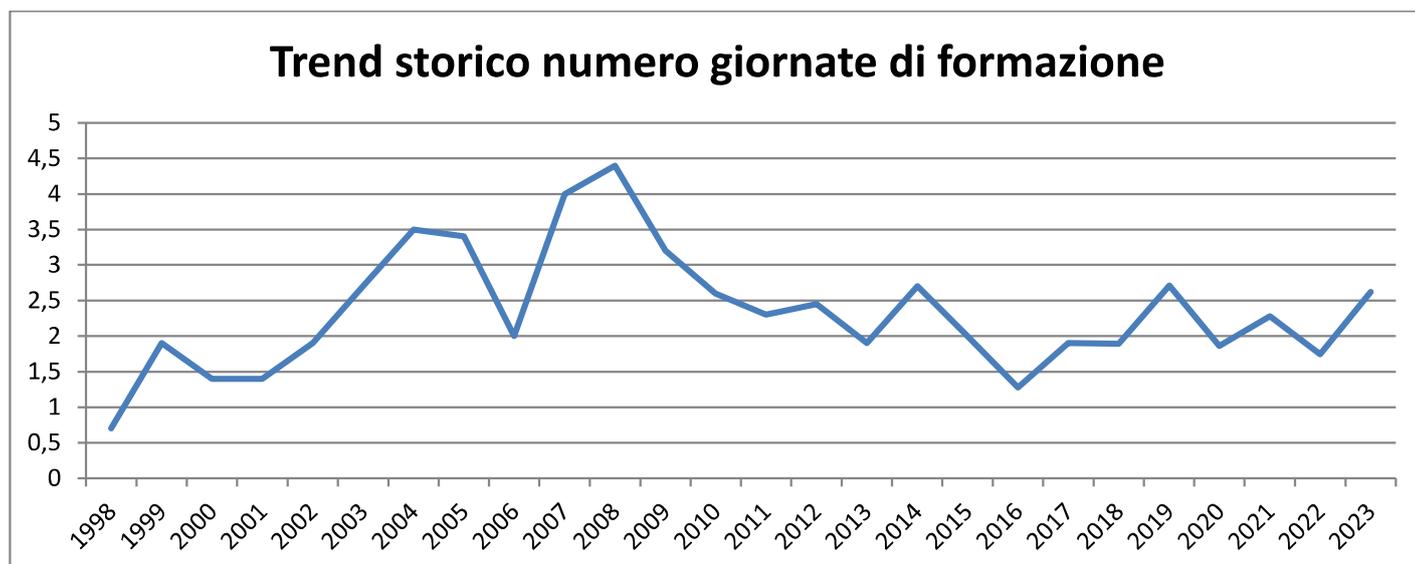
AREA TEMATICA	% partecipazioni sul totale	% F	% M
Comunicazione	0,14%	90,00%	10,00%
Controllo di Gestione	0,14%	60,00%	40,00%
Economico-finanziaria	3,81%	60,51%	39,49%
Giuridico-normativa	43,71%	63,25%	36,75%
Giuridico-normativa generale	0,48%	77,14%	22,86%
Informatica E Trasformazione Digitale	36,04%	77,66%	22,34%
Internazionale	5,09%	80,22%	19,78%
Lingue Straniere	0,88%	68,75%	31,25%
Manageriale	7,28%	75,19%	24,81%
Multidisciplinare	0,10%	57,14%	42,86%
Organizzazione, Personale e Lavoro Agile	1,53%	61,26%	38,74%
Tecnico-specialistica	0,59%	60,47%	39,53%
Transizione Ecologica	0,22%	62,50%	37,50%
Totale complessivo	100,00%	70,16%	29,84%

Formazione fruita suddivisa per genere:

Totale persone formate		
F	952	64,5%
M	525	35,5%
Totale	1477	100,0%

Totale giornate di formazione/persona		
F	2762,83	63,5%
M	1589,46	36,5%
Totale	4352,29	100,0%

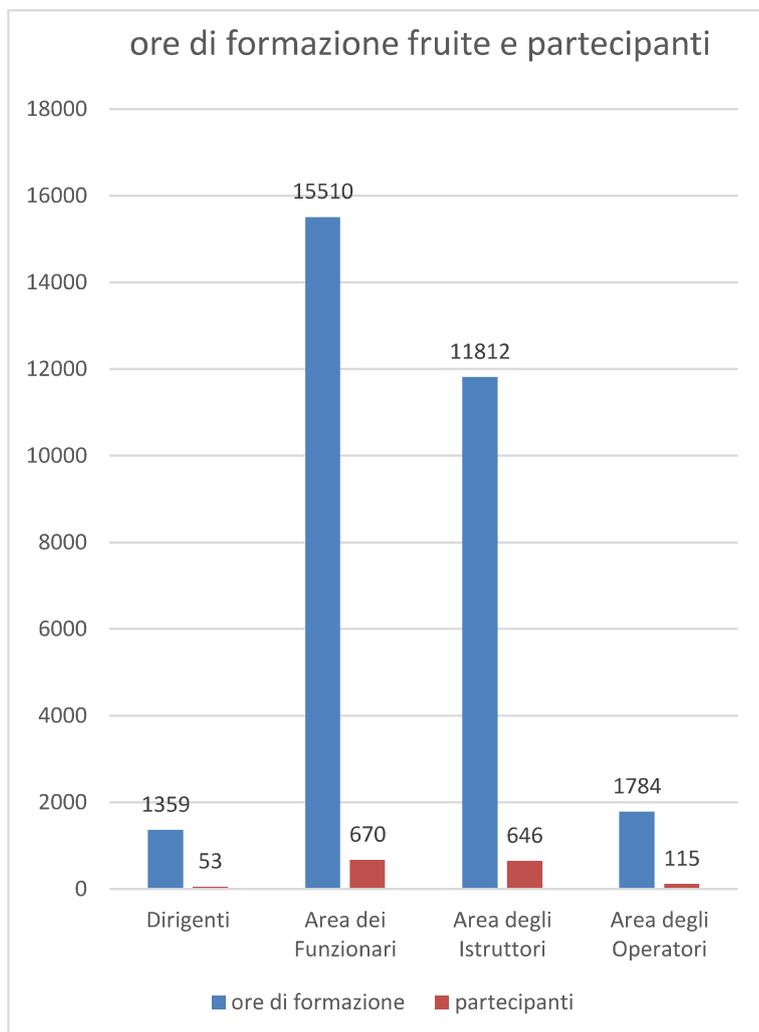




Il dato 2007 e 2008 è condizionato dall'utilizzo di risorse provenienti da fondi comunitari).

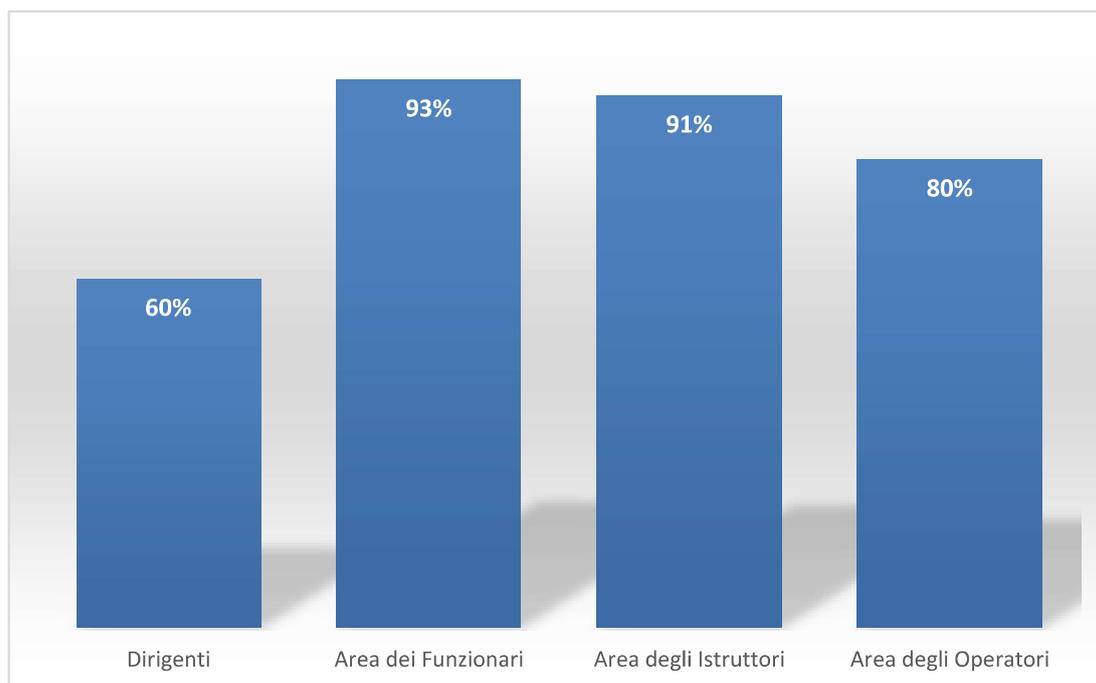
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
spesa totale della formazione	€ 185.116,30	€ 122.279,80	€ 105.924,51	€ 99.915,35	€ 109.449,36	€ 105.862,02	€ 125.082,30	€ 131.952,29	€ 109.299,37	€ 131.227,60	€ 107.656,08	€ 180.911,00	€ 419.884,01
spesa per partecipante	€ 223,57	€ 116,46	€ 145,10	€ 108,72	€ 136,98	€ 85,72	€ 115,82	€ 136,88	€ 74,45	€ 94,48	€ 66,13	€ 111,12	€ 302,29
spesa per dipendente	€ 166,32	€ 110,46	€ 97,18	€ 92,86	€ 86,93	€ 84,83	€ 101,78	€ 109,59	€ 78,92	€ 89,33	€ 64,62	€ 110,65	€ 252,64
costo medio giornata formativa	€ 71,15	€ 45,11	€ 51,34	€ 34,84	€ 43,72	€ 66,37	€ 54,10	€ 57,50	€ 29,13	€ 47,97	€ 28,34	€ 63,35	€ 96,47

categoria	ore di formazione	partecipanti
Dirigenti	1359	53
Area dei Funzionari	15510	670
Area degli Istruttori	11812	646
Area degli Operatori	1784	115



INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

categoria	ore di formazione	partecipanti	totale dipendenti per categoria al 31/12/23	media ore di formazione per persona	percentuale di dipendenti formati rispetto al totale di categoria
Dirigenti	1359	53	89	15,27	60%
Area dei Funzionari	15510	670	717	21,63	93%
Area degli Istruttori	11812	646	712	16,59	91%
Area degli Operatori	1784	115	144	12,39	80%



Costo giornate formative dei corsi centrali svolti nel 2023

Nome corso	costo giornata formativa	GG FORMAZ/UOMO
Sviluppare i collaboratori, far crescere i talenti (DIRIGENTI)	€ 369,05	6,87
Corso specialistico per fitosanitari INGLESE	€ 296,37	13,93
Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD): le ultime modifiche e il loro impatto sulla gestione degli interventi	€ 259,42	13,71
La prevenzione, la rilevazione e la risoluzione di conflitti di interesse nella programmazione, gestione e controllo delle operazioni	€ 259,42	8,57
Approfondimento sulle procedure specifiche previste dalla normativa in materia di FSE che si differenziano dalle ordinarie procedure regionali (DURC, CIG, CUG ecc)	€ 259,42	9,14
Accesso civico e accesso agli atti	€ 259,42	37,71
L'integrazione delle tematiche ambientali e di sviluppo sostenibile, il perseguimento dei principi di pari opportunità e non discriminazione nella programmazione dei Fondi e nell'attuazione delle operazioni	€ 259,42	3,43
Analisi del nuovo Programma Regionale FSE 2021 – 2027 della Regione Liguria	€ 259,42	15,43
Analisi del nuovo Programma Regionale FESR 2021 – 2027 della Regione Liguria	€ 259,42	9,71
Sistema degli Indicatori FSE, normativa e Linee Guida con focus sul periodo 2021 – 2027	€ 259,42	6,29
Il principio di trasparenza e pubblicità nella programmazione, gestione e controllo delle operazioni	€ 259,42	7,43
Programmi tematici e nuovi strumenti finanziari dell'Unione europea	€ 259,42	6,86
Sviluppo locale, ruolo del partenariato e modalità e tecniche di coinvolgimento degli stakeholder locali nella programmazione di fondi comunitari	€ 259,42	5,71
Risk Management per la prevenzione del rischio di frode dei fondi SIE; utilizzo di Arachne	€ 259,42	5,71
Adempimenti in materia di comunicazione ed informazione e strumenti per comunicare	€ 259,42	6,29
Monitoraggio delle operazioni finanziate con il FSE+: analisi delle informazioni oggetto di rilevazione	€ 259,42	6,29
Elementi di contabilità pubblica: la gestione finanziaria dei fondi comunitari	€ 259,42	21,71
Nozioni generali sui fondi SIE: Fondi, Programmi, POR, Assi di finanziamento, obiettivi specifici, Indicatori	€ 259,42	18,86
I nuovi Regolamenti Comunitari di attuazione della programmazione 2021 – 2027	€ 259,42	21,14
Normativa sul trattamento dei dati personali e gestione della Privacy	€ 259,42	19,43
Corso Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (COMPLETO 32H) - Salute e Sicurezza sul Lavoro	€ 209,62	22,86
Corso base dirigenti 16 ore - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 208,92	16,00
Le governance e le logiche di monitoraggio del PNRR (focus sull'importanza dell'outcome degli investimenti realizzati)	€ 204,81	10,86
Mantenimento corso specialistico lingua FRANCESE	€ 203,49	20,29
Pes Pav Pei nei lavori elettrici - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 182,80	9,14

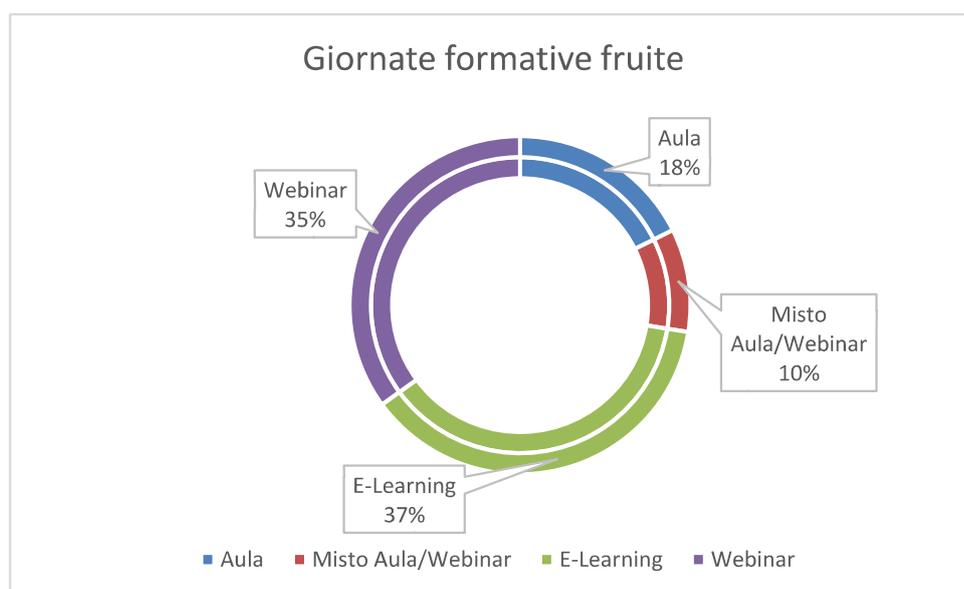
INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

Condurre i collaboratori con efficacia (DIRIGENTI)	€ 179,24	9,43
PPP - Concessioni e proposte ad iniziativa privata	€ 176,16	25,93
Corso Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (AGGIORNAMENTO 8H) -Salute e Sicurezza sul Lavoro	€ 169,83	6,86
Mantenimento corso specialistico lingua INGLESE	€ 141,47	58,36
Incontriamo il nostro futuro - Crescere e guidare un'organizzazione. Una storia di leadership al femminile	€ 132,14	17,22
Master MAREL	€ 129,96	20,09
Le funzioni dell'Autorità di Gestione, dell'Autorità di Audit e dell'Autorità di Certificazione e Sistemi di gestione e controllo (SI.GE.CO) dei programmi della Politica regionale di sviluppo (PR FSE 2021 - 2027, PR FESR 2021 -2027, PSR 2021 - 2027) con focus sui sistemi di controllo di I e di II livello	€ 129,71	27,43
Procedure e tecniche di valutazione e selezione delle operazioni con particolare riferimento a nomina e funzionamento dei nuclei, comitati, commissioni di valutazione delle operazioni e ai controlli propedeutici all'approvazione dei progetti alla concessione dei contributi (un caso pratico)	€ 129,71	6,86
Gestione partecipata del welfare locale: co-programmazione co-progettazione	€ 129,71	8,00
L'integrazione tra le politiche e tra le fonti di finanziamento: alcune piste di lavoro con focus sul PNRR	€ 129,71	8,00
Principi di rendicontazione e normativa europea e nazionale sull'ammissibilità delle spese con focus sulle opzioni di semplificazione dei costi (es. con simulazione di attività rendicontative)	€ 129,71	25,14
Programmazione e modalità di predisposizione degli Avvisi (specifiche progettuali, elementi di valutazione, indicatori di performance)	€ 129,71	25,14
Il Titolare effettivo e l'Antiriciclaggio nella PA	€ 129,71	10,29
Tematiche della Digital Trasformation e Green Economy nell'ambito dei Fondi SIE	€ 129,71	3,43
Metodi, Tecniche e strumenti per lo svolgimento dei controlli di primo livello (simulazione caso pratico)	€ 129,71	13,71
Tecniche di europrogettazione per beneficiari pubblici (Fondi diretti e indiretti europei, PNRR, etc..)	€ 129,71	3,43
Programmazione 2021-2027: le condizioni abilitanti ai sensi del Regolamento 1060/2021	€ 129,71	2,29
Normativa in materia di aiuti di Stato e RNA	€ 129,71	46,86
Incontriamo il nostro futuro - Etica e motivazione al servizio pubblico	€ 124,74	18,24
WORD BASE	€ 122,90	29,80
Sviluppare i collaboratori, far crescere i talenti (P.O.)	€ 119,70	28,24
Incontriamo il nostro futuro - La costruzione di politiche pubbliche dal basso	€ 112,54	20,21
Aggiornamento Antincendio medio rischio (5h) - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 108,02	51,43
Incontriamo il nostro futuro - Il benessere personale alla base del lavoro con gli altri	€ 107,42	21,18
Organizzarsi agile	€ 105,08	13,10
Antincendio medio rischio base (8h) - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 102,22	56,14
Excel avanzato	€ 93,72	182,35

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

Incontriamo il nostro futuro - Come comunicare l'azione pubblica con un coinvolgimento efficace della società civile	€ 83,63	27,20
Lavorare in team multiprofessionali con efficacia	€ 66,00	51,21
Project management e gestione progetti complessi (simulazione caso pratico)	€ 64,86	16,00
Excel pivot e macro	€ 64,74	9,43
Prevenzione della corruzione	€ 62,86	112,00
Addetti al primo soccorso - Aziende dei gruppi B e C (12 h) - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 60,39	208,00
Prevenire e risolvere i problemi	€ 60,27	196,29
Appalti pubblici	€ 54,48	114,29
Condurre i collaboratori con efficacia (P.O.)	€ 53,90	31,36
Addetti ad Attività di Laboratorio - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 48,75	17,14
Corso formazione e addestramento utilizzo utensili e DPI relativi - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 48,75	34,29
Formazione, manipolazione e uso bombole gas compressi M06 e M11	€ 46,55	16,00
La protezione dei dati personali by design e by default per funzionari	€ 44,70	31,50
Attività sul territorio - SICUREZZA SUL LAVORO	€ 37,31	112,00
Motosega, decespugliatore, verricello, motocarriola -SICUREZZA SUL LAVORO	€ 28,96	115,43
La normativa antiriciclaggio anche con riferimento alle procedure PNRR	€ 26,59	25,88
Seminario "Lavorare nella Pubblica Amministrazione – Sfide da affrontare e tendenze evolutive"	€ 24,41	17,31
Nuovo codice degli appalti	€ 23,60	131,21
Corso Privacy base GDPR - 2023	€ 11,11	633,71

Nel corso del 2023 la maggior parte di giornate di formazione fruite (72%) a corsi di formazione è avvenuta in modalità webinar (35%) o e-learning (37%). La modalità frontale, in aula, è stata solo del 18%, mentre la modalità mista aula/webinar è stata il 10%



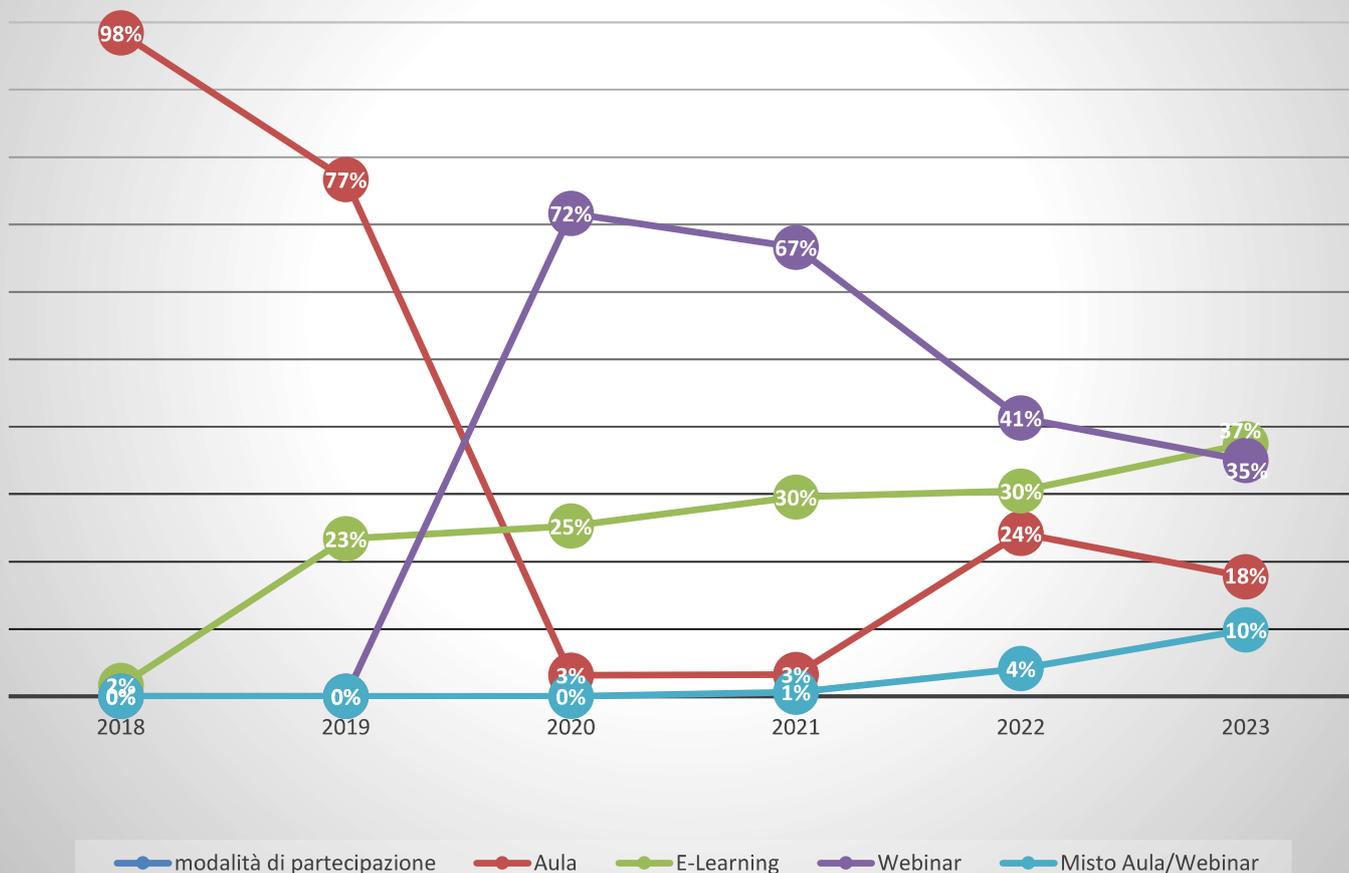
Ma si comprende meglio il fenomeno analizzando nel grafico sottostante l'andamento delle modalità di partecipazione negli ultimi anni, dal 2018 al 2023. Le percentuali espresse discendono dal numero di giornate di formazione di un tipo rispetto al totale delle giornate erogate.

L'e-learning quale modalità di partecipazione ai corsi ha cominciato ad aumentare sensibilmente nel 2019, anno in cui la formazione interna ha cominciato a proporre più corsi sulla piattaforma Moodle passando dal 2% al 23%. L'anno successivo con l'epidemia Covid è l'anno del webinar, che balza al 72%. La modalità aula quasi sparisce (3%) mentre l'e-learning sale al 25%, per poi salire al 30% nel 2021 e nel 2022. Nel 2022 ritorna la modalità in aula che si assesta al 24% facendo diminuire i webinar che scendono al 41%.

Il 2023 è l'anno del sorpasso dell'e-learning che si afferma come modalità più utilizzata.

Da questo grafico sembra evincersi quindi che la modalità e-learning abbia conquistato uno spazio tutto suo mentre aula e webinar si contendono il restante spazio, con una netta prevalenza per quest'ultimo.

Modalità di partecipazione dal 2018 al 2023



5) Linee guida per il triennio 2024 - 2026

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) approvato con Deliberazione di Giunta regionale n.71 del 25 gennaio 2024 ha individuato le seguenti priorità strategiche in materia di formazione interna:

Priorità strategiche formative

Priorità	Area di competenze	Target di riferimento
Contribuire al perseguimento del Valore Pubblico correlato alle funzioni istituzionali anche in termini di miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità dei servizi resi alla collettività e al territorio	manageriale	Dirigenza
		Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
	organizzativa	Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori
Garantire lo sviluppo delle professionalità e competenze necessarie al fine di favorire l'implementazione del PNRR e dei piani e progetti regionali	tecnica/giuridica/economica	Dirigenza
		Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
		Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori
Sviluppare il processo di professionalizzazione del personale regionale di nuova assunzione e di riqualificazione di quello già in servizio rispetto alle nuove competenze necessarie all'esercizio delle funzioni istituzionali	digitale	Dirigenza
		Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
		Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori
	tecnica/giuridica/economica	Dirigenza
		Responsabili di posizione organizzativa/elevata qualificazione
		Personale delle aree funzionari, istruttori, operatori esperti, operatori

Obiettivi dell'azione formativa

In linea con le priorità strategiche individuate, gli obiettivi generali dell'attività formativa del triennio 2024 – 2026 possono essere così definiti:

- rafforzare le competenze professionali e manageriali del personale anche in relazione con il Valore Pubblico e gli indirizzi del Piano integrato di attività e organizzazione - PIAO
- promuovere il miglioramento continuo della qualità dell'azione amministrativa, la semplificazione delle procedure e lo sviluppo dell'organizzazione agile attraverso la revisione e la reingegnerizzazione dei processi, l'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro e l'innovazione organizzativa;
- sviluppare le competenze professionali necessarie alla rapida ed efficace implementazione dei progetti del Piano nazionale di ripresa e resilienza – PNRR e al suo monitoraggio;
- incrementare le competenze in materia di progettazione europea;
- sviluppare le competenze digitali del personale neo assunto e di quello già presente in servizio anche finalizzate alla transizione digitale;
- garantire il necessario aggiornamento professionale giuridico, economico, tecnico ed informatico del personale regionale;
- sviluppare le capacità manageriali e le softskills delle figure direttive e ridefinire i ruoli organizzativi necessari a una Pubblica Amministrazione moderna;
- accompagnare e favorire il processo di cambiamento e l'innovazione delle pubbliche amministrazioni e del lavoro pubblico, anche con lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi dinamici e flessibili e di iniziative per il governo aperto (OGP);
- sviluppare le competenze necessarie ad affrontare scenari complessi ed emergenziali con particolare riferimento al risk management;
- sostenere la qualità del servizio anche in un'ottica di attenzione nei confronti degli stakeholder, di customer satisfaction, di valutazione partecipativa e di misurazione degli standard di qualità;
- promuovere la cultura dell'integrità, dell'etica pubblica e della trasparenza;
- garantire la formazione e l'aggiornamento su materie obbligatorie (anticorruzione, privacy, sicurezza sul lavoro);
- promuovere il rafforzamento delle competenze in materia di rischi potenziali per la sicurezza, rischi specifici connessi all'attività svolta, rischi da stress lavoro-correlato;
- promuovere l'applicazione degli indirizzi e delle misure in materia di pari opportunità, equilibrio di genere e prevenzione della violenza di genere;
- rinforzare le conoscenze linguistiche necessarie agli addetti alle funzioni di progettazione europea e cooperazione internazionale.

Risultati attesi

I risultati attesi definiti nel PIAO per il triennio 2024/2026 sono:

Risultato atteso	2024	2025	2026
N. ore di formazione erogate	25.050	33.400	40.080
Media ore di formazione per dipendente	15	20	24
Quota personale conseguimento obiettivi formativi Syllabus	40%	60%	80%
Media gradimento partecipanti sui corsi svolti	8/10	8/10	8/10
Percentuale copertura di personale che ha svolto almeno un evento formativo	75%	80%	85%
Percentuale di risposte esatte ai test di apprendimento	70%	70%	70%

6) Formazione centrale 2024

Per il corrente anno le linee generali stabilite dal PIAO sono declinate nelle seguenti macro aree di competenze già oggetto della gara ad evidenza pubblica per il triennio 2022/2024:

- 1) Riforma della P.A.: *Semplificazione amministrativa, Innovazione e Digitalizzazione, Nuovi modelli organizzativi, Revisione delle funzioni e dei processi, Attuazione Piano Nazionale Ripresa e Resilienza;*
- 2) Aggiornamento normativa generale: *Applicazione disciplina anticorruzione e trasparenza, Strumenti e sistemi di risk management, Applicazione normativa Privacy, Percorso di aggiornamento in materia amministrativa, Percorso di aggiornamento in materia economico-finanziaria, Internazionalizzazione e Progetti europei, L'Agenda 2030 e lo sviluppo sostenibile;*
- 3) Eventi con testimonial esterni: *Incontri e confronti con realtà di eccellenza in campo pubblico e privato;*
- 4) Sviluppo manageriale e competenze organizzative: *Strumenti di leadership per una nuova P.A., Cooperazione e lavoro di gruppo; Problem solving, Servizi e Qualità;*
- 5) Linguistica: *Approfondimento specialistico lingue straniere, Mantenimento specialistico lingue straniere, Corso base comunicazione professionale;*
- 6) Informatica: *Corsi di informatica base e avanzato.*

In caso di particolari fabbisogni formativi, ad oggi non prevedibili, potranno essere progettati e realizzati, in corso d'anno, ulteriori specifici interventi e/o eventi formativi a cura del Direttore

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

Generale della Direzione Generale Centrale Organizzazione e della struttura competente in materia di formazione interna in conformità agli indirizzi dettati dal presente Piano.

La programmazione inserita nel presente documento è comunque subordinata alla verifica della disponibilità delle risorse finanziarie al momento della realizzazione ed alla conferma della compatibilità organizzativa degli interventi.

7) Le risorse 2024-2026

Per l'anno 2024 sono disponibili nel bilancio risorse pari a € 430.000,00 per la formazione del personale della Giunta regionale (comprehensive delle risorse per la formazione obbligatoria in materia di sicurezza sul lavoro).

In base al modello di organizzazione della formazione applicato nel nostro Ente, tali risorse sono suddivise in due ambiti principali: la formazione centrale (comprensiva della formazione per la sicurezza sul lavoro) e la formazione specialistica.

Tali risorse, in base alla programmazione formativa, all'analisi dei fabbisogni e alla stima dei costi previsti per l'anno 2024, saranno indicativamente utilizzate nell'ambito delle seguenti macro attività:

Attività 2024	Risorse
Formazione centrale (a gara)	€ 145.000,00
Scuola regionale della Pubblica Amministrazione	€ 145.000,00
Formazione per la sicurezza sul lavoro	€ 80.000,00
Tirocini extracurricolari	€ 20.000,00
Attrezzature, aule, materiale didattico, oneri accessori e servizi connessi	€ 5.000,00
Formazione specialistica a cura dei singoli Direttori Generali	€ 35.000,00
Totale complessivo	€ 430.000,00

Al fine di sviluppare la formazione centrale conseguendo notevoli risparmi di spesa è stata aggiudicata nel 2022 una gara triennale del valore pari a € 435.000,00, di cui € 145.000,00 previsti per il 2024.

Per le attività formative della "Scuola regionale di formazione della pubblica amministrazione" sono programmate risorse pari ad € 145.000,00.

Le risorse destinate alla formazione specialistica e gestite autonomamente dai singoli Direttori Generali con il supporto dei referenti per la formazione specialistica ammontano a € 35.000,00 ripartiti con circolare del Direttore Generale della Direzione Generale Centrale Organizzazione n. 176296 del 14/02/2024, tra le Direzioni Generali anche in misura proporzionale rispetto al numero dei dipendenti in servizio.

Le quote di budget per la formazione specialistica per le quali non sia prevista specifica destinazione di spesa al 30 settembre 2024 confluiranno nelle risorse a disposizione della struttura centrale competente in materia di formazione del personale.

In caso di particolari e sopravvenute esigenze formative e organizzative, ad oggi non prevedibili, il Direttore Generale della Direzione Centrale Organizzazione e la struttura centrale competente in materia di formazione interna potranno apportare modifiche alla predetta ripartizione.

Al fine di razionalizzare le procedure di gara e trarre ulteriori risparmi di spesa poiché nel triennio lo stanziamento complessivo previsto è pari a € 1.290.000,00 sarà cura della competente struttura pianificare l'indizione di gara triennale (2025-2027), del valore complessivo di circa € 465.000,00.

Attività 2025 - 2027	Risorse annuali
Formazione centrale (a gara)	€ 155.000,00
Scuola regionale della Pubblica Amministrazione	€ 140.000,00
Formazione per la sicurezza sul lavoro	€ 80.000,00
Attrezzature, aule, materiale didattico, oneri accessori e servizi connessi	€ 5.000,00
Formazione specialistica a cura dei singoli Direttori Generali	€ 50.000,00
Totale complessivo	€ 430.000,00

8) Schema riepilogativo attività formative centrali anno 2024

(contenuti, modalità e durata potranno subire modifiche sia in fase di progettazione definitiva degli interventi secondo i fabbisogni che potrebbero generarsi e sia in base alla disponibilità delle risorse)

AREE CORSO	CORSO	METODOLOGIA FORMAZIONE	DESTINATARI	ORE
Riforma della PA	PNRR: Il circuito finanziario e contabile - Modulo 2	e-learning	Tutti	04:00
Riforma della PA	Monitoraggio PNRR e Regis	webinar	Tutti	07:00
Riforma della PA	Syllabus - Competenze digitali - Dati, informazioni e documenti informatici	e-learning	Tutti	04:30
Riforma della PA	Syllabus - Competenze digitali - Comunicazione e condivisione	e-learning	Tutti	03:00
Riforma della PA	Syllabus - Competenze digitali - Sicurezza	e-learning	Tutti	03:00
Riforma della PA	Syllabus - Competenze digitali - Servizi on-line	e-learning	Tutti	03:00
Riforma della PA	Syllabus - Competenze digitali - Trasformazione digitale	e-learning	Tutti	03:00
Riforma della PA/Aggiornamento normativa generale	Syllabus - Transizione ecologica - Il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile	e-learning	Tutti	03:45
Riforma della PA/Aggiornamento normativa generale	Syllabus - Transizione amministrativa - I principi del nuovo codice dei contratti pubblici di cui al d.lgs. 36/2023	e-learning	Tutti	02:20
Riforma della PA/Aggiornamento normativa generale	Syllabus - Transizione amministrativa - Il nuovo codice dei contratti pubblici di cui al d.lgs. 36/2023	e-learning	Tutti	09:00
Riforma della PA/Aggiornamento normativa generale	Syllabus – Corsi a catalogo richiesti dai singoli dipendenti	e-learning	Tutti	--
Aggiornamento normativa generale	Sistema Conferimento da Portale - CDP	e-learning	Tutti	02:00
Aggiornamento normativa generale	Corso introduttivo SICER	webinar/presenza	Tutti	04:00
Aggiornamento normativa generale	Contabilità economico patrimoniale - ACCRUAL	e-learning	Operatori Sicer	--

INDIRIZZI FORMATIVI 2024/2026 E PIANO DELLA FORMAZIONE 2024

Aggiornamento normativa generale	Il nuovo codice degli appalti - D.lgs. 36/2023	e-learning	Tutti	4:00
Aggiornamento normativa generale	Prevenzione della corruzione	e-learning	Tutti	04:00
Aggiornamento normativa generale	Whistleblowing	e-learning	Tutti	01:30
Aggiornamento normativa generale	Aggiornamento codice di comportamento	webinar	Tutti	01:00
Aggiornamento normativa generale	La violazione dei dati personali: Data Breach	e-learning	Tutti	02:30
Aggiornamento normativa generale	Formazione obbligatoria in materia di Privacy	e-learning	Tutti	04:00
Aggiornamento normativa generale	Corso referenti Privacy	presenza	Dipendenti individuati dal Dirigente in base alle funzioni svolte	03:00
Aggiornamento normativa generale	Ispezioni del garante Privacy	e-learning	Dirigenti	03:00
Aggiornamento normativa generale	La protezione dei dati personali by design e by default per dirigenti	e-learning	Dirigenti	04:00
Aggiornamento normativa generale	La protezione dei dati personali by design e by default per funzionari	e-learning	Funzionari e Elevata Qualificazione	04:00
Aggiornamento normativa generale	Le pari opportunità nell'organizzazione regionale	e-learning	Tutti	02:00
Aggiornamento normativa generale	Corsi INPS Valore P.A. 2023/2024	webinar/presenza	Dirigenti, Funzionari e Elevata Qualificazione	40:00
Eventi con testimonial esterni	Incontriamo il nostro futuro - La motivazione al servizio: Lucilla GIAGNONI	webinar/presenza	Tutti	03:00
Eventi con testimonial esterni	Incontriamo il nostro futuro - Rendere conto insieme alla comunità. La valutazione d'impatto sociale: Federico MENTO	webinar/presenza	Tutti	03:00
Eventi con testimonial esterni	Incontriamo il nostro futuro - Come adattare i servizi ai bisogni: L. De Michieli	webinar/presenza	Tutti	03:00
Eventi con testimonial esterni	Incontriamo il nostro futuro - "Se il cittadino si mobilita. Idee e spazi per una collaborazione etica": Federico Anghelè	webinar/presenza	Tutti	03:00
Eventi con testimonial esterni	Incontriamo il nostro futuro - Crescere e guidare un'organizzazione. Elena Zambon	webinar/presenza	Tutti	03:00