



## **Regione Calabria**

Dipartimento "Organizzazione e Risorse Umane"

Ufficio "Formazione e Sviluppo Risorse Umane"



***PIANO DI FORMAZIONE DEL PERSONALE***

***Triennio 2021-2023***

## SOMMARIO

<b>Premessa</b>	<b>3</b>
<b>PARTE I</b>	
<b>Il quadro di riferimento</b>	<b>4</b>
<b>Gli obiettivi generali</b>	<b>4</b>
<b>Il coordinamento con altri Piani e Programmi</b>	<b>6</b>
<b>Ulteriori caratteristiche del Piano formativo</b>	<b>10</b>
<b>La rilevazione dei fabbisogni formativi</b>	<b>10</b>
<b>PARTE II</b>	
<b>L'articolazione del Piano</b>	<b>11</b>
<b>Modalità di realizzazione</b>	<b>12</b>
<b>I formatori interni</b>	<b>12</b>
<b>Metodologie</b>	<b>13</b>
<b>Il monitoraggio e la valutazione</b>	<b>13</b>
<b>Risorse finanziarie</b>	<b>14</b>
<b>Aree di contenuto e percorsi programmati</b>	<b>15</b>

## **PREMESSA**

Il presente Piano parte dalla convinzione che la formazione sia una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1 del D.lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane.

Il Piano si uniforma altresì alle indicazioni normative e contrattuali in materia di formazione, che evidenziano l'obbligatorietà della formazione continua di tutto il personale dell'Ente.

Parlare di qualità delle risorse umane, non può prescindere dall'elemento fondamentale che le qualifica, che è rappresentato dalla formazione permanente del personale, vero motore dei processi di cambiamento e innovazione della macchina regionale: la formazione deve divenire una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

Le organizzazioni per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei prodotti e dei servizi, devono oggi fondarsi sulla conoscenza e sullo sviluppo delle competenze.

I sistemi di formazione devono rafforzare l'integrazione con l'organizzazione del lavoro, migliorare il riconoscimento per il raggiungimento degli obiettivi, rendere trasparenti i processi di qualificazione e progressione dei dipendenti e cercare un equilibrio con i bisogni individuali. Pertanto, la valorizzazione delle risorse umane, partendo dal management pubblico fino al personale, è un elemento imprescindibile per la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati.

Per realizzare questo processo di valorizzazione e nel porre le politiche formative al centro del processo di sviluppo del personale, il presente Piano vuole essere uno strumento di programmazione snello e concentrato su percorsi formativi mirati. Al fine di assicurare una maggiore incisività delle azioni previste, le proposte sviluppate avranno come cardine la crescita delle competenze del personale.

Il Programma dei percorsi formativi, tra l'altro, è dinamico per cui potrà essere integrato annualmente a fronte di nuove esigenze.

Le competenze del personale sono decisive per la capacità delle organizzazioni di acquisire conoscenza e di utilizzarla per innovare. L'innovazione esige oggi, più che mai, l'acquisizione di competenze trasversali. Ecco perché la formazione in questo contesto svolge un ruolo centrale sia per la manutenzione e la riqualificazione di competenze esistenti sia per lo sviluppo di nuove.

La programmazione triennale delle attività formative si inserisce in un contesto di crisi economico finanziaria che ha indotto il Governo ad adottare politiche di bilancio rigorose attraverso l'adozione del DL n.78/2010, provvedimento che contiene misure di riduzione della spesa: l'indisponibilità di risorse in capo alla spesa finanziata, costringe a ripensare le modalità di erogazione della formazione, ma senza rinunciare a standard qualitativi elevati.

## PARTE I

### Il quadro di riferimento

Le riforme che da molti anni oramai stanno investendo, in modo sempre più diromponente, tutti gli apparati pubblici, nell'ottica dell'auspicata ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e del recupero di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha posto da tempo l'accento sul rilievo che la *“modernizzazione del sistema amministrativo”* assume ai fini della crescita dell'intero sistema economico nazionale anche rispetto al contesto internazionale.

Nell'ambito della strategia di riforma del sistema amministrativo, assumono centralità le politiche di *valorizzazione del capitale umano* e di *gestione della conoscenza*, la cui efficacia all'interno di ogni sistema organizzativo dipende in misura determinante dalla quantità e soprattutto dalla qualità delle risorse allocate per la formazione.

Proprio in tale logica, il Dipartimento della Funzione Pubblica nella Direttiva n. 10/2010 ha premesso che *“la formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane: difatti, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità di prodotti e servizi, tutte le organizzazioni devono oggi fondarsi sulla conoscenza e sullo sviluppo delle competenze, ragion per cui la formazione del personale della P.A. costituisce una leva strategica per la modernizzazione dell'azione amministrativa e per la realizzazione di effettivi miglioramenti qualitativi dei servizi ai cittadini e alle imprese; inoltre, essa rappresenta uno strumento indispensabile per trarre significativi vantaggi dai cambiamenti nell'organizzazione dell'azione amministrativa e nei processi di lavoro ad essa sottesi, effetto del generale processo di riforma della pubblica amministrazione e del processo di continua evoluzione tecnologica che caratterizza lo scenario all'interno del quale si è sviluppata l'azione amministrativa degli ultimi anni”*.

La formazione, pertanto, è una leva fondamentale del *“cambiamento”* delle pubbliche amministrazioni, ma un cambiamento che sottende anche un *cambiamento* culturale, cioè una tendenza non imposta necessariamente dall'esterno, ma avvertita all'interno degli apparati pubblici come fattore responsabilizzante di miglioramento amministrativo a beneficio di coloro che dell'amministrazione sono *“clienti interni”* ossia i dipendenti.

Tale esigenza, da ultimo, è stata valorizzata anche nella più recente riforma della pubblica amministrazione, al momento in fase avanzata di attuazione: in particolare, con riferimento specifico all'area della dirigenza, l'art. 10 della L. 124/2014 ribadisce che il sistema della dirigenza pubblica deve essere basato, oltre che sul principio del merito, anche sui principi dell'aggiornamento e della formazione continua.

D'altronde, il miglioramento delle competenze (sia professionali che manageriali che relazionali) è fattore di non secondario rilievo per il miglioramento del *benessere* del dipendente nell'ambito dell'organizzazione nella quale si trova a vivere e a svolgere una frazione non indifferente della propria esistenza: la formazione è una componente essenziale di quello che è definito *“benessere organizzativo”*.

### Gli obiettivi generali

Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività.

Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, gli enti assumono la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.

Le attività formative sono quindi rivolte, in sintesi, a:

***valorizzare il patrimonio professionale presente nell'Ente***

***assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza***

***garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative***

***favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi (rotazione)***

***incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo***

La profonda riforma della P.A. ha posto l'esigenza di passare da un sistema formativo basato su una somma di corsi, che incidono principalmente sulle risorse finanziarie, ad un sistema d'interventi coordinati ed organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale che incidano sui contesti organizzativi e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance.

Questo Programma formativo si propone, pertanto, le seguenti finalità:

***preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli ricoperti di volta in volta promuovere in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo in una P.A. che cambia***

***aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente***

***favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste***

***garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi***

***migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi di performance***

La rilevanza che si vuole riconoscere alla formazione esprime l'impegno, anche in materia di formazione del personale, a garantire le pari opportunità tra uomo e donna, e

s'impegna anche con iniziative specifiche, da sviluppare con il Comitato Unico di Garanzia (CUG), al consolidamento di una cultura della diversità di genere e di pari opportunità.

La programmazione della formazione del personale per il triennio 2021-2023 tiene anche conto dell'evoluzione che ha interessato la struttura organizzativa dell'Ente.

Le azioni formative dovranno quindi supportare i cambiamenti intervenuti nell'organizzazione, in termini di riallocazione delle risorse umane, modifica di ruoli e nuove assegnazioni di funzioni, con il fine ultimo di sostenerne le strategie e le policy.

La formazione sarà volta, quindi, a sviluppare le conoscenze e la consapevolezza del personale operante nei vari settori per il raggiungimento dei macro obiettivi di governo: gli apprendimenti acquisiti con la formazione arricchiscono il patrimonio di competenze delle risorse umane, migliorando le performance lavorative e la capacità di erogare servizi.

La formazione diviene un valore aggiunto per il personale, in particolar modo in periodi come quello che sta investendo attualmente la P.A., in cui gli apparati pubblici e le rispettive funzioni e procedure sono travolti da continue modifiche normative, volte a cambiare il modo di lavorare e i contesti di riferimento negli enti pubblici.

Per il triennio 2021-2023 le attività formative si concentreranno, dunque, sia sulle conoscenze specifiche, relative ai diversi ambiti professionali presenti nell'Ente, che sulle competenze trasversali, integrandosi con quelle derivanti dagli obblighi di legge.

La formazione sarà adeguatamente pianificata e programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le categorie e i profili professionali.

Il presente Piano va letto anche in *sinergia* con le nuove Linee Guida per la formazione del personale regionale, approvate il 18 febbraio 2021 con Delibera n. 57, che contengono le nuove metodologie e-learning.

## **Il coordinamento con altri Piani e Programmi**

Al fine di migliorare le competenze del personale a beneficio della comunità amministrata, tale Piano non può non raccordarsi con i principali strumenti di programmazione di cui l'amministrazione regionale è dotata.

### **a) Raccordo con il Programma di governo e la programmazione strategica**

In una logica programmatica "unitaria" e non parcellizzata dell'attività amministrativa, non può mancare un raccordo dell'attività formativa con la programmazione strategica regionale, in particolare della *performance* e del programma di governo. Il Piano tiene dunque conto della programmazione degli obiettivi strategici definiti sulla dimensione triennale e degli obiettivi operativi annuali per come desumibili dal ciclo della *performance* e dai documenti rappresentativi dello stesso.

Difatti, sono molteplici gli spunti che possono essere estrapolati nell'ambito del Programma di governo, a sua volta calato in obiettivi di strategia ed operativi, risultando connessi all'esigenza di un'adeguata attività formativa dei dipendenti.

Il Piano della Performance 2021-2023 della Giunta Regionale ha delineato le scelte politiche raggruppandole in 4 Aree, che consentono di sintetizzare le linee di azione del Programma di Governo: 1. *Capacità Istituzionali*, 2. *Tutela della salute e diritti sociali*, 3. *Tutela del Territorio e sostenibilità*, 4. *Competitività e lavoro*.

Tra gli obiettivi strategici, soprattutto quelli che afferiscono all'Area n. 1, si evidenziano alcune linee di attività e scopi dell'attività amministrativa che potranno trovare agevolmente attuazione ed efficace soluzione ove accompagnate da un massiccio e coerente sviluppo formativo, tra cui: *migliorare l'efficienza amministrativa attraverso l'aumento della trasparenza, dell'interoperabilità e dell'accesso ai dati pubblici; favorire il lavoro agile attraverso adeguate azioni organizzative, la digitalizzazione dei processi interni; attivare*

*politiche del personale adeguate alle esigenze specifiche dell'ente regione; ridurre i contenziosi generati per "inefficienza amministrativa e/o organizzativa" e i conseguenti impatti negativi sul bilancio derivanti da eventuali ritardi amministrativi o soccombente; rafforzare il sistema di gestione e controllo della programmazione nazionale e comunitaria.*

Obiettivi strategici che si possono raggiungere appieno se vengono affiancati ad un'attività formativa che integri la necessaria attività formativa specialistico-professionale, finalizzata a fornire adeguate risposte alle domande provenienti dall'esterno con l'opportuna attività formativa in termini di rendicontazione esterna.

b) Collegamento col Piano delle Azioni Positive

Il presente Piano formativo è fortemente ancorato al Piano delle Azioni Positive 2020-2022 della Giunta Regionale.

La legge 4 novembre 2010 n.183 ha innovato la materia delle pari opportunità ampliando i compiti delle pubbliche amministrazioni che ad oggi devono garantire "parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, nonché "un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo" impegnandosi a "rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno".

Con la Direttiva n. 2/2019 del Ministro per la P.A. e il Sottosegretario delegato alle pari opportunità sono state, inoltre, fornite alle amministrazioni pubbliche indicazioni concrete che consentono di attuare quelle misure volte a garantire le pari opportunità per tutti e, al contempo, fornire indirizzi operativi per l'applicazione degli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tra le Linee di azione, è stata esplicitamente prevista *"la formazione e diffusione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro"*.

Tali disposizioni sono state recepite dal presente Piano formativo, prevedendo l'attivazione di percorsi formativi focalizzati sui temi delle pari opportunità, della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Inoltre, il CUG ha rilevato la necessità di attuare le disposizioni di cui alla Legge 9 gennaio 2004, n. 4 *"Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici"*. L'attuazione di tali previsioni normative tutela e garantisce l'accessibilità alla formazione anche da parte dei dipendenti che, a causa di disabilità, necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari. Anche la Piattaforma e-learning della Regione Calabria, in fase di implementazione, potrebbe prevedere l'utilizzo di strumenti e le soluzioni tecniche, hardware e software, che permettono alla persona disabile, superando o riducendo le condizioni di svantaggio, di accedere alle informazioni e ai servizi erogati dai sistemi informatici.

Altra richiesta esplicita del CUG riguarda l'opportunità di garantire una maggiore partecipazione dei dipendenti agli interventi formativi in materia di pari opportunità anche mediante l'uso di webinar asincroni (con lezioni registrate e da poter seguire in differita) in modo da consentire una maggiore personalizzazione dei tempi e dei modi di studio: la possibilità di rivedere le video-lezioni, tra l'altro, risponde ad una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. I percorsi formativi potranno, in tal modo, essere seguiti senza alcuna autorizzazione da parte dei dirigenti, così come previsto dalle *Nuove Linee Guida sulla formazione del personale* (approvate con DGR n. 57 del 18.02.2021).

c) Collegamento con la trasparenza e la prevenzione della corruzione

Un ruolo di assoluto rilievo che si ritiene doveroso attribuire alla formazione del personale riguarda le sempre più strette connessioni dell'attività amministrativa con le disposizioni in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione, tenuto conto delle modifiche normative che il recente D.lgs. 25 maggio 2016, n. 97 hanno apportato al D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", in attuazione della Legge 6 novembre 2012, n. 190.

Visto l'orientamento legislativo verso un accrescimento della "credibilità" e quindi della "fiducia" nella P.A. attraverso interventi mirati a prevenire e reprimere la corruzione e le illegalità, a garantire la trasparenza, a favorire la comunicazione tra P.A. e cittadini, anche per mezzo della digitalizzazione dei processi amministrativi, si ritiene essenziale anche in questo segmento di programmazione di garantire l'accompagnamento delle dette innovazioni legislative, sempre più responsabilizzanti nei confronti dei dipendenti pubblici, con adeguati percorsi formativi che rendano l'operatore amministrativo sempre più consapevole del ruolo che ricopre e proporsi in un'ottica di miglioramento delle performance del proprio personale assicurando, al contempo, la competitività e l'efficienza dell'amministrazione.

#### d) Collegamento col Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)

Nelle more dell'approvazione del POLA, il presente Piano ha tenuto conto delle esigenze di "potenziare la nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una responsabilizzazione sui risultati".

Nell'ottica di accelerare l'innovazione organizzativa come presupposto per incrementare il ricorso al lavoro agile, la formazione gioca un ruolo fondamentale nell'attuazione del POLA. Essendo il lavoro agile non un obiettivo in sé, ma una politica di *change management*, lo stesso interviene anche sulle risorse umane, per ottenere un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza dei servizi alla collettività. Pertanto, la formazione contribuirà a:

- a) *potenziare l'uso delle tecnologie digitali che consentano e favoriscano il lavoro agile;*
- b) *implementare una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sulla riprogettazione di competenze e comportamenti.*

L'adeguata attività formativa diventa, ancora una volta, uno strumento di innovazione, di sviluppo delle competenze a sostegno dei processi di innovazione e di riforma, uno strumento più che mai utile per governare il cambiamento.

Il presente Piano terrà conto anche delle nuove tecnologie di smart working, le quali permettono di lavorare in modo flessibile sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali e possono essere raggruppate nelle seguenti categorie:

#### 1) *Social Collaboration*

Si tratta di strumenti che integrano e supportano i flussi di comunicazione creando nuove opportunità di relazione, collaborazione e condivisione della conoscenza come, ad esempio, strumenti di instant messaging, *web conference*, convergenza fisso-mobile.

Imparare ad utilizzare in modo corretto queste tecnologie consente abilitare modalità di comunicazione, collaborazione e interazione con colleghi, clienti e partner tra persone che non sempre si trovano nello stesso luogo. Le iniziative di Social Collaboration permettono di limitare i trasferimenti per incontri in cui non sia fondamentale la presenza fisica fornendo un'alternativa valida alla collaborazione; questo permette di avere delle implicazioni positive per le persone e per le organizzazioni in termini di costi di trasferta evitati.

#### 2) *Security*

Sono tecnologie che permettono di accedere in modo flessibile, semplice e immediato, indipendentemente dal device adottato, a un ambiente profilato che contiene applicativi, dati e informazioni in totale sicurezza e preservando l'integrità dei dati. In questo gruppo di



servizi rientrano sia soluzioni più tradizionali come l'accesso tramite Virtual Private Network, sia le soluzioni di virtualizzazione basate sul Cloud.

Nell'implementazione di un progetto di smart working, è fondamentale garantire la presenza di un canale sicuro per accedere anche da remoto: soluzioni volte a garantire la sicurezza dei dati inviati e ricevuti sono presenti nella quasi totalità delle grandi aziende e devono essere oggi adottate anche da quelle di piccole dimensioni. Al di là degli strumenti, tuttavia, per tutelare la sicurezza occorre anche formare le persone e renderle pienamente consapevoli dell'importanza di adottare comportamenti corretti anche e soprattutto quando lavorano in contesti di smart working, inserendo nelle sessioni formative una parte dedicata alla sicurezza e fornendo periodicamente un'informativa sui rischi.

### 3) *Mobility*

Sono i dispositivi che, permettendo di accedere ai servizi e strumenti professionali in qualunque momento e da qualunque luogo, liberano le persone dalla necessità della "postazione fissa" per svolgere il proprio lavoro. Tali device vengono utilizzati sia all'esterno della sede di lavoro sia all'interno facilitando forme di mobilità interna.

I device mobili sono oggi presenti in tutte le grandi aziende, ma non sempre la loro diffusione tra i lavoratori è sufficiente e incide davvero sulle modalità di organizzazione del lavoro perché troppo spesso vengono assegnati più in base all'inquadramento professionale che rispetto alle specifiche esigenze.

Una soluzione che potrebbe facilitare la diffusione di tali device è l'introduzione di policy di BYOD (Bring-Your-Own-Device) che prevedono la possibilità da parte dei lavoratori, nell'ambito di specifici accordi, di utilizzare i propri device personali per accedere ad alcune applicazioni aziendali. Questo approccio ha il vantaggio di permettere alle persone di utilizzare strumenti mobile che ben sanno utilizzare per svolgere alcune attività a tutto vantaggio dell'efficacia e della flessibilità di luogo.

### 4) *Workspace Technology*

Si tratta di tutte quelle tecnologie che permettono un utilizzo più efficace e flessibile degli ambienti fisici agevolando non solo la fruibilità degli spazi stessi, ma anche supportando il lavoro in mobilità delle persone e migliorando la qualità della vita all'interno delle sedi dell'azienda come ad esempio il Wi-Fi, i sistemi e gli strumenti che consentono di fare videoconferenze e sistemi di *Tele presence*, oppure i sistemi di Print Area centralizzate, che consentono di operare su qualsiasi stampante inserendo le proprie credenziali o utilizzando il proprio badge aziendale per confermare la stampa.

#### e) Collegamento con il Piano di Rafforzamento Amministrativo – PRA

Nelle more dell'approvazione del nuovo PRA, relativo alla nuova programmazione 2021-2027, il presente Piano ha comunque tenuto in considerazione le esigenze afferenti a quello precedente, finanziato con i Fondi POR 14-20; in particolare:

- formazione sui nuovi regolamenti in materia di Fondi SIE;
- formazione sulla tematica degli affidamenti di servizi, in particolare approfondimento del codice degli appalti focalizzato sull'affidamento dei servizi, approfondimento specifico sugli affidamenti in economia; addestramento ad utilizzo Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), controlli su appalti di lavori e servizi ossia sulle gare svolte dagli enti locali con più procedure di gara;
- formazione sulla nuova normativa relativa agli Aiuti di Stato.
- formazione sulla tematica degli strumenti finanziari in particolare le opzioni di semplificazione dei costi standard, la rendicontazione come prevista nella legge di semplificazione contabile regionale;
- prevedere un progetto formativo per il rafforzamento delle competenze finalizzate al monitoraggio di valutazione delle politiche pubbliche;
- costruire percorsi formativi finalizzati alla riqualificazione del personale che verrà assegnata alle strutture preposte.

Il presente Piano ha previsto nella programmazione dei percorsi formativi una serie di interventi su focus specifici ancorati ai suddetti ambiti.

### **Ulteriori caratteristiche del Piano formativo**

Da ultimo, si forniscono, in sintesi, ulteriori elementi che contraddistinguono il presente Piano formativo, il quale tende a:

- favorire pari opportunità di partecipazione dei dipendenti alle iniziative di formazione e di aggiornamento professionale senza distinzione di genere, ruoli, categorie e profili professionali;
- favorire la trasparenza in ordine agli obiettivi formativi perseguiti, anche in termini di trasferibilità dei risultati raggiunti e della loro capitalizzazione nel percorso formativo individuale;
- tener conto dei principi di contenimento della spesa pubblica attraverso un efficiente utilizzo delle risorse finanziarie disponibili garantendo al contempo la qualità delle azioni formative;
- progettare la formazione come dimensione permanente della vita professionale dei dirigenti, mirata al raggiungimento di qualità manageriali di eccellenza;
- definire la formazione come strumento continuo anche per i dipendenti di qualifica non dirigenziale, in relazione alle specifiche professionalità e alle responsabilità connesse ai ruoli ricoperti (in particolare dei funzionari con posizioni di responsabilità);
- prestare attenzione alla qualità, all'efficacia e all'efficienza dell'attività formativa, che deve rispondere a *standard* qualitativi elevati e il cui risultato deve essere valutato in termini di cambiamento prodotto (incidenza sulla crescita professionale dei partecipanti, impatto organizzativo, miglioramento qualitativo e quantitativo del servizio prestato dalla Regione);
- porre l'obiettivo di integrare utilmente nella Regione Calabria gli operatori provenienti dalle Province mediante uno specifico processo di riqualificazione degli stessi;
- rispondere alle esigenze formative specifiche espresse dai Referenti dipartimentali per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (con riferimento alle circolari del RPCT), al fine di consentire l'attuazione della misura della rotazione del personale non dirigenziale.

### **La rilevazione dei fabbisogni formativi**

La costruzione di un Piano efficace prevede una serie di fasi che consentono di governare la formazione in maniera tale da renderla capace non solo di dare risposte convincenti ai bisogni di apprendimento ma anche di diventare effettiva leva di sviluppo personale e professionale delle persone.

La prima di queste fasi, alle quali seguiranno la progettazione, la gestione e la valutazione dei percorsi formativi veri e propri, è quella della rilevazione e dell'analisi dei fabbisogni formativi. Tale fase è di cruciale importanza ai fini della corretta e puntuale programmazione delle attività formative. Essa rappresenta il momento in cui vanno fatte emergere le necessità formative del personale regionale in relazione agli obiettivi che ciascuna Struttura è chiamata a conseguire.

Ed è proprio in questa fase che il Dirigente Responsabile di struttura viene ad assumere un ruolo centrale. La sua funzione è quella che meglio permette di individuare le reali competenze necessarie a raggiungere gli obiettivi di struttura e conseguentemente di

suggerire le aree formative più idonee a supportare le competenze carenti o da potenziare. In questa fase i Dirigenti si sono avvalsi del contributo del *Referente della formazione* della propria struttura.



La predisposizione del presente Piano è frutto, pertanto, di una serie numerosi passaggi, conformemente alle vigenti linee guida in materia di formazione:

- un'attività di pre-analisi, che permetta di raccordare il piano di formazione alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, di modo che la formazione costituisca effettivamente una leva per migliorare i risultati;
- un ascolto dei destinatari della formazione (ossia dei "clienti interni") che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicuri la compatibilità della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;
- un'analisi delle domande di formazione espresse, anche in modo informale, da parte dei destinatari della formazione;
- una necessaria definizione di priorità, modalità di realizzazione e destinatari;
- una stretta osservanza dei limiti imposti dalla attuale normativa in merito alle risorse finanziarie da utilizzare per la formazione e alle modalità previste dalla normativa vigente per l'individuazione del formatore.

Dal punto di vista della partecipazione e dell'ascolto, come da prassi consolidata, il Piano ha visto, come attività propedeutica, un intenso sforzo di coinvolgimento di tutte le forze in campo: con nota prot. n. 339726 del 21/10/2020 il Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane ha trasmesso ai Dipartimenti regionali/Strutture assimilate un'apposita *Scheda di rilevazione dei fabbisogni formativi*, finalizzata a pianificare in modo sinergico gli interventi formativi.

I Referenti per la formazione del personale (individuati su richiesta del Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane il 17/09/2020 con nota prot. n. 297736), hanno indicato - all'interno delle "Aree di competenza" - gli argomenti ritenuti più rilevanti, in linea con le finalità del Piano di Rafforzamento Amministrativo e soprattutto ancorati agli obiettivi di performance organizzativa.

Sempre al fine di favorire quanto più possibile la partecipazione, sono state coinvolte anche le OO.SS. il CUG, invitati a fornire un contributo in termini di pareri e proposte, da tener conto in sede di redazione del Piano.

## PARTE II

### L'articolazione del Piano

Al fine di favorire una lettura sistemica ed integrata dell'offerta formativa per il personale regionale, si è ritenuto opportuno raccogliere tutte le iniziative formative, indipendentemente dalla metodologia e dalla tipologia dei destinatari, articolandole per aree di contenuto omogenee, in ciascuna della quale vengono individuate i percorsi formativi per

tematica, anche se potrebbe risultare necessaria una loro eventuale rimodulazione o possibile accorpamento.

Per ciascun corso non viene indicato il numero di edizioni che saranno svolte, essendo ciò funzionale al *feedback* interno; non vengono indicate neanche le sedi di svolgimento dei corsi, tenuto conto delle ultime disposizioni normative e delle nuove modalità lavorative di tipo agile che comporta la necessità di erogare i percorsi formativi prevalentemente in modalità e-learning.

Il Piano viene strutturato secondo Aree di competenza omogenee, al cui interno sono previsti i percorsi tematici formativi con essa coerenti; tali percorsi, sono comunque da intendersi anche in termini “modulari” e non rigidi: ciascuno di essi può essere oggetto di uno specifico corso ovvero accorpati e/o disarticolati ove sia necessario per una più efficace e coerente attività formativa.

L'area tematica “Settoriale e specialistica” comprende la formazione più specializzata e dedicata ad una formazione ancora più mirata, definita anche in base alle specifiche esigenze dei Settori interessati.

### **Modalità di realizzazione**

Per quanto attiene alle modalità formative, alla scelta dei docenti, alla logistica, si fa esclusivo riferimento alla disciplina normativa vigente, recepite dalle nuove Linee Guida sulla formazione del personale.

Nel rispetto delle normative vigenti l'Amministrazione potrà anche valutare l'opportunità di condividere, in una logica integrata, un percorso formativo con le Università e con primarie istituzioni di formazione, magari inquadrando detta attività formativa in percorsi più avanzati di interesse comune.

Sarà favorita, per come consentito dall'ordinamento vigente e per quanto sia concretamente sostenibile, l'esigenza di coinvolgere anche gli Ordini professionali, soprattutto per quanto riguarda le tematiche di maggior rilievo e specifica tecnicità.

Dal punto di vista operativo, nella scelta dei pacchetti formativi, oltre alla formazione tradizionale (lezione frontale) si terranno in considerazione soprattutto le modalità formative a distanza (e-learning) e pratico-operativa (workshop, training on the job) che rendono possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento-apprendimento.

Da ultimo, sarà favorita, anche con modalità para-seminariali, la diffusione delle conoscenze (soprattutto di ordine tecnico-applicative) all'interno degli stessi apparati; si pensi all'attività di formazione interna, pratica, da parte di dipendenti professionalmente specializzati in un determinato ambito settoriale, creando le basi per l'istituzione di vere e proprie “*comunità di pratica*” all'interno del tessuto dell'amministrazione regionale.

### **I Formatori interni**

Il Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane istituisce un Elenco di Formatori interni: una procedura finalizzata all'acquisizione di candidature a cui fare riferimento per affidare incarichi di docenza o codocenza nell'ambito delle attività formative previste nel Piano.

Il ricorso alla docenza interna rappresenta una modalità prioritaria per valorizzare le risorse umane e l'utilizzo di formatori interni permette di contestualizzare meglio l'intervento, favorendo il trasferimento dei contenuti del corso alla realtà operativa dei partecipanti.

Attraverso l'impiego di docenti interni, inoltre, si concretizza un contenimento dei costi per la formazione.

Le procedure di iscrizioni all'Elenco ed i criteri di scelta dei Formatori interni saranno regolamentati da apposito Disciplinare.

## **Metodologie**

Nel corso del 2020, con le nuove modalità lavorative di tipo agile, si sono sperimentati percorsi formativi in modalità webinar. Anche nel prossimo triennio verranno sviluppate metodologie didattiche che utilizzino le potenzialità della formazione a distanza tramite l'utilizzo di piattaforme e-learning, in grado di associare i vantaggi della formazione d'aula (interattività, apprendimento di gruppo, socializzazione) ai benefici della formazione a distanza (riduzione dei costi, flessibilità).

L'utilizzo della formazione a distanza potrà essere sviluppato sia in affiancamento sia in funzione sostitutiva delle tradizionali esperienze formative e gestionali.

Questa nuova concezione di apprendimento è stata pienamente recepita dalla Regione Calabria che investendo nell'e-learning ha avuto la possibilità di arricchire i propri obiettivi con una migliore gestione complessiva, anche dei costi.

Nel precedente periodo formativo è già stata effettuata la formazione in modalità e-learning e i risultati sono stati soddisfacenti, sia per quanto riguarda l'ampiezza della platea coinvolta sia dal punto di vista qualitativo.

Il webinar, noto anche come seminario online (neologismo dato dalla fusione dei termini "web" e "seminar"), è un evento live erogato attraverso la rete, al quale più persone possono collegarsi in diretta dal proprio computer. Il webinar è un'occasione in cui più persone si ritrovano via Internet mediante una piattaforma o un software (nello stesso momento per discutere di un certo argomento).

La caratteristica principale dei webinar è l'interattività: una persona presenta, le altre ascoltano e se vogliono intervengono con delle domande. Le tecnologie messe a disposizione per i webinar sono varie e permettono la trasmissione di immagini e video.

I webinar, tra l'altro, possono essere sia "sincroni" che "asincroni": questi ultimi consentono una maggiore personalizzazione dei tempi e dei modi di studio.

I vantaggi che sono stati riscontrati nell'utilizzare la modalità formativa on-line sono stati: uno stimolo continuo all'alfabetizzazione informatica; la scelta di un percorso di studi personalizzato tarato sulle proprie esigenze; la comunicazione diretta via internet, tramite mail con tutor e docenti e la socializzazione con altri studenti della classe virtuale.

Altro strumento utile potrebbe essere la videoconferenza, una comunicazione audio-video tra sedi diverse. Il relatore che conduce la conferenza si collega da remoto mentre i partecipanti si possono ritrovare in una sala per seguire la conferenza attraverso il monitor di un computer o uno schermo più grande. La comunicazione rimane del tipo uno a molti: il relatore parla e i partecipanti ascoltano e possono rivolgere delle domande o intervenire solo per il tramite della persona che conduce il collegamento audio/video con il relatore.

## **Il monitoraggio e la valutazione**

Il perseguimento degli obiettivi di efficacia degli interventi formativi rende necessario un monitoraggio del processo formativo per tutti gli interventi realizzati in modo tale da poter cogliere:

- le dimensioni motivazionali dei partecipanti rispetto alle caratteristiche dei soggetti in apprendimento;
- il livello di soddisfacimento dei bisogni formativi espressi a livello individuale e a livello di Area di appartenenza;
- la ridefinizione dei processi in base delle interazioni d'aula.

L'impianto di valutazione predisposto dai soggetti affidatari e attuatori dovrà essere inteso come un sistema aperto in grado di recepire i segnali provenienti dall'interno e dall'esterno che intercorrono nel processo di realizzazione del progetto.

Il sistema valutazione è incentrato su tre dimensioni:

- il livello di gradimento della qualità dell'azione formativa;
- i risultati ottenuti dall'azione formativa in termini di conoscenze acquisite.
- l'impatto dell'intervento formativo sui partecipanti e sulle organizzazioni di provenienza, ovvero a misurare l'apprendimento non più in aula ma nei suoi effetti sul lavoro.

Gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione potranno essere:

- prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento;
- questionari di gradimento;
- relazioni dei tutor e/o docenti sul livello di apprendimento e partecipazione dei destinatari;
- questionari somministrati ai destinatari nei periodi successivi alla conclusione delle attività del progetto;
- focus group costituiti da gruppi di partecipanti e moderatori, rivolti ad un approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari.

### **Risorse finanziarie**

Le risorse finanziarie destinate alla formazione sono quelle attribuite all'apposito capitolo del bilancio regionale, nel rispetto delle previsioni di legge e di contratto collettivo.

L'Amministrazione individua ulteriori fonti di finanziamento, nazionali e comunitari, anche in connessione agli interventi di Rafforzamento Amministrativa e Capacità Istituzionale.

## Aree di contenuto e percorsi programmati

AREA TEMATICA	CORSI DI FORMAZIONE	N.
<b>Appalti e affidamenti</b>	Aggiornamenti al Codice degli Appalti e nuovi affidamenti (L. 120/2020)	1
	Procedure di affidamento col MEPA e convenzioni Consip	2
	Redazione di Bandi e Avvisi – Schemi	3
	Normativa europea e Linea Guida ANAC su appalti e sub-appalti	4
	Controlli sul contraente nelle procedure di gara e varianti	5
	La gestione del contenzioso in materia di contratti, tra criticità e casi pratici	6
<b>Economico finanziaria</b>	La riforma del sistema contabile (D.lgs. 118/2011)	7
	La Fatturazione elettronica, COEC e tracciabilità dei flussi	8
	Bilancio armonizzato e contabilità analitica	9
	I controlli di regolarità amministrativo contabile	10
	La responsabilità contabile	11
	D.lgs 175/2016 e società partecipate	12
<b>Controllo di Gestione</b>	Pianificazione degli obiettivi e costruzione di indicatori coerenti	13
	Controllo di gestione ed emergenza Covid: misurazione e valutazione nell'ambito del lavoro agile	14
	Rilevazione dei target e rendicontazione degli obiettivi di performance	15
	La valutazione partecipativa e la qualità dei servizi erogati	16
<b>Giuridico amministrativa</b>	Regole per la redazione degli atti amministrativi	17
	Aggiornamenti sul diritto di accesso (documentale e civico)	18
	FOIA e bilanciamento fra trasparenza e protezione dei dati	19
	Semplificazione normativa e procedurale	20
	RUP e DEC: ruolo, funzioni e responsabilità	21
<b>Fondi</b>	La nuova programmazione 21-27 e i Regolamenti attuativi	22

<b>comunitari</b>	Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile e politiche europee	23
	Progettare e rendicontare i fondi POR e PON	24
	Irregolarità e frodi comunitarie: controlli di 1° e di 2° livello	25
	Aiuti di Stato e strumenti finanziari in Emergenza	26
	Politiche di coesione e cooperazione: strategie e strumenti	27
	Analisi e valutazione delle politiche pubbliche e degli investimenti	28
<b>Comunicazione</b>	Comunicazione pubblica e accountability	29
	Gestire la comunicazione e il rapporto con gli utenti	30
	Comunicazione interna - coaching e leadership nella gestione dei gruppi	31
	Comunicazione istituzionale sul sito web e marketing territoriale	32
<b>Informatica e telematica</b>	Piano triennale per l'informatica nella P.A. e trasformazione digitale	33
	Competenze digitali: come utilizzare le nuove tecnologie dello smart working	34
	Rendicontazione e uso del SIURP	35
	Corso avanzato di Excel per la gestione dei dati	36
	Indagini, rilevazioni statistiche e analisi dei dati	37
	Open Data e Big Data	38
<b>Lingue straniere</b>	Inglese base	39
	Inglese intermedio	40
<b>Gestione del personale</b>	Il lavoro agile e i cambiamenti nel modo di lavorare (solo dipendenti)	41
	Il lavoro agile e le nuove competenze manageriali (solo dirigenti)	42
	Relazioni sindacali e disposizioni contrattuali	43
	Responsabilità disciplinare del dipendente e procedimenti	44
	Riforma del pubblico impiego e gestione del rapporto di lavoro	45
<b>Pari Opportunità</b>	CUG e Piano delle azioni positive alla luce della D.M.n.2/19	46
	Politiche di genere e Bilancio di genere	47
	Promozione delle pari opportunità e benessere organizzativo	48
<b>Settoriale/ Tecnico specialistica</b>	Gestione degli immobili, alienazioni ed espropri	49
	Dissesto idrogeologico e difesa del suolo	50



	Disciplina degli enti in house, vigilati e controllati	51
	Piano di razionalizzazione e verifiche	52
	Conto economico e stato patrimoniale	53
	Ambiente e Green Economy	54
<b>Altro</b>	Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori in smart working	55
	Privacy e gestione dei rischi legati all'adozione delle nuove tecnologie	56
	Pianificazione e gestione del rischio corruttivo	57
	Conflitto di interesse, rotazione e whistleblowing	58
	Obblighi di pubblicazione e trasparenza	59
	I controlli della Corte dei Conti	60