

Allegato 3.3.2 - Pianificazione delle attività formative



Comune di Grottaglie

Provincia di Taranto

**Pianificazione delle attività formative
2024 - 2026**

Sommario

Sommario	i
1. Premessa e riferimenti normativi	1
2. Struttura del Piano della Formazione 2024 - 2026	6
2.1. Principi della Formazione	6
2.2. Obiettivi della Formazione	7
2.3. Attori della Formazione	9
2.4. Modalità e strumenti per la gestione della formazione	10
2.5. Predisposizione del piano formativo 2024 - 2026.....	11
2.6. Interventi di Upskilling e Reskilling per il Programma Formativo 2024 - 2026	12
2.7. Le principali linee di intervento	14
2.7.1. Aggiornamenti PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)	14
2.7.2. Ambito fiscale - contabile e previdenziale (Aggiornamenti)	14
2.7.3. Ambito di gestione e valorizzazione delle risorse umane (Aggiornamenti).....	15
2.7.4. Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (Aggiornamenti).....	17
2.7.5. Anticorruzione, Trasparenza, Protezione dei Dati (GDPR) e Nuovo Codice degli Appalti (D.Lgs. n. 36/2023)	17
2.7.6. Innovazione e Digitalizzazione, Progetto Syllabus e attivazione di nuovi corsi da assegnare al personale	18
2.7.7. Smart Working	19
2.7.8. Pari opportunità, Inclusione e Diversità	20
2.7.9. Comunicazione, empatia ed etica lavorativa (Aggiornamenti al Codice di Comportamento).....	21
2.8. Stanziamenti.....	22
3. Materie comuni e per ambiti e profili professionali dell'Ente.....	23

1. Premessa e riferimenti normativi

Negli ultimi anni, la formazione ha acquisito sempre maggiore importanza nell'ambito della Pubblica Amministrazione, che è considerata un attore fondamentale per la ripartenza del Paese. Nel Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, firmato dal Governo e le parti Sindacali, la formazione è identificata come un "diritto soggettivo del dipendente pubblico" e un "investimento organizzativo necessario" nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico. L'attuazione del PNRR, in particolare, ha posto al centro dell'attenzione il tema, evidenziando la necessità di una formazione che parta dai reali fabbisogni delle stesse Amministrazioni e sia accompagnata dalla valutazione degli impatti ottenuti. A tal proposito, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha presentato *"Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese"*, il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del Capitale Umano, che si pone l'obiettivo di accompagnare gli enti pubblici all'assunzione di personale sempre più qualificato e di potenziare e sviluppare le competenze di chi già lavora nella PA.

*"Lo sviluppo delle competenze rappresenta, insieme alla digitalizzazione, al recruiting ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il D.L. n. 80/2021. La valenza della formazione è duplice: rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese."*¹

In tale ottica, è stato introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80 del 2021, il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) rappresenta una misura di semplificazione e di coordinamento degli strumenti di pianificazione e di programmazione delle amministrazioni pubbliche.

Per le politiche di sviluppo delle risorse umane, il PIAO:

- *rappresenta un'occasione fondamentale per rilanciare e valorizzare la programmazione della formazione del personale delle amministrazioni, grazie innanzi tutto al rafforzamento del legame logico e operativo con gli altri strumenti di gestione del personale (ad esempio, Piano del reclutamento) e più in generale con il Piano della performance;*

¹ Fonte: Ri-Formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese - Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del Capitale Umano della Pubblica amministrazione, Dipartimento della Funzione Pubblica.

- *costituisce il presupposto per il rafforzamento della governance e focalizzazione sulla performance della formazione: la migliore capacità di gestire l'intero ciclo strategico della formazione (dalla rilevazione dei fabbisogni, organizzativi e individuali, alla progettazione degli interventi formativi, alla erogazione della formazione, etc.) rappresenta la leva per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione.*

Il Comune di Grottaglie comprende la necessità di avere dipendenti altamente qualificati e a tal fine attua una strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane, che consenta di mettere in correlazione la programmazione della formazione con la programmazione dei fabbisogni di personale nel Ciclo di Gestione della Performance, come indicato dal Dipartimento di Funzione Pubblica. La formazione del personale diventa così la chiave per il miglioramento della qualità del lavoro e per il raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, il percorso volto alla digitalizzazione e l'uso pervasivo di nuove tecnologie richiedono competenze sempre più specifiche, che consentano di semplificare e velocizzare la gestione dei rapporti con i cittadini ed ampliare l'offerta di servizi agli utenti. Una formazione adeguata in ambito rappresenta quindi un'importante opportunità per l'Amministrazione e in generale per garantire la crescita economica del Paese e la trasparenza del sistema pubblico.

La programmazione e la gestione delle attività formative devono altresì essere condotte tenuto conto delle numerose disposizioni normative che nel corso degli anni sono state emanate per favorire la predisposizione di piani mirati allo sviluppo delle risorse umane.

Tra questi, i principali sono:

- il D.lgs. 165/2001, art.1, comma 1, lettera c), che prevede la “migliore utilizzazione delle risorse umane nelle Pubbliche Amministrazioni, curando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti”;
- gli artt. 54, 55 e 56 del nuovo CCNL del personale degli Enti locali del 16 novembre 2022, che stabiliscono i principi generali, le finalità e i destinatari ed i processi in materia di formazione, intesa come leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo;
- La legge 6 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”, e i successivi decreti attuativi (in particolare il D.lgs. 33/13 e il D.lgs. 39/13), che prevedono tra i vari adempimenti, (articolo

1: comma 5, lettera b; comma 8; comma 10, lettera c e comma 11) l'obbligo per tutte le amministrazioni pubbliche di ... formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione garantendo, come ribadito dall'ANAC, due livelli differenziati di formazione:

- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, riguardante l'aggiornamento delle competenze e le tematiche dell'etica e della legalità;
 - livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree di rischio. In questo caso la formazione dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.
- Il contenuto dell'articolo 15, comma 5, del decreto Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, in base a cui: "Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti";
 - Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, la cui attuazione è decorsa dal 25 maggio 2018, il quale prevede, all'articolo 32, paragrafo 4, un obbligo di formazione per tutte le figure (dipendenti e collaboratori) presenti nell'organizzazione degli enti: i Responsabili del trattamento; i Sub-responsabili del trattamento; gli incaricati del trattamento del trattamento e il Responsabile Protezione Dati;
 - Il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, successivamente modificato e integrato (D.lgs. n. 179/2016; D.lgs. n. 217/2017), il quale all'art 13 "Formazione informatica dei dipendenti pubblici" prevede che:
 - Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistite, ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4.

- 1-bis. Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale;
- D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, coordinato con il D.lgs. 3 agosto 2009, n. 106 “TESTO UNICO SULLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO” il quale dispone all’art. 37 che: “Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, ... con particolare riferimento a: concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell’azienda... e che i “dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un’adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro. ...”.
- Linee guida per il fabbisogno del personale n.173 del 27/08/2018
- Il “Decreto Reclutamento “convertito dalla legge 113 del 06/08/2021 in relazione alle indicazioni presenti per la stesura del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per la parte formativa
- il “Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi ... sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (*reskilling*) con un’azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale; che, a tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adattivi alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente titolare di un diritto/dovere soggettivo alla formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata;
- il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA “Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese”

(pubblicato il 10 gennaio 2022)²;

- la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 recante “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”.

In questo quadro e coerentemente con le disposizioni del Contratto Collettivo Nazionale del Comparto Funzioni Locali, nell’ambito delle politiche di sviluppo delle risorse umane, il Comune di Grottaglie assume la formazione quale leva strategica sia per la valorizzazione e l’evoluzione professionale, sia per una modernizzazione dell’Amministrazione in un’ottica di maggiore qualità ed efficacia. Le attività formative sono programmate con lo scopo di valorizzazione del patrimonio professionale dell’Ente, di assicurare il supporto conoscitivo per migliorare l’operatività dei servizi, di garantire il costante adeguamento delle prassi lavorative alle innovazioni intervenute, di favorire una crescita professionale polivalente e di incentivare comportamenti innovativi.

Più nel dettaglio, l’Amministrazione, considera prioritario continuare ad investire sulle competenze manageriali e sulle competenze digitali, in quanto le prime (leadership, costruzione del gruppo - team building -, comunicazione) appaiono imprescindibili per gestire i cambiamenti, mentre le seconde sono assolutamente necessarie per realizzare la completa transizione al digitale.

A partire dal 2023, gli interventi formativi hanno cominciato a segnare il progressivo rafforzamento di un percorso di riqualificazione che si è caratterizzato da una riacquisizione programmatica e complessa della concezione del lavoro.

Difatti, a partire da quest’anno l’investimento sul percorso professionale dei lavoratori, che si colloca da una parte nel contesto di rinnovamento proprio della programmazione del fabbisogno del personale da inserire nel PIAO, dall’altra nell’ambito delle nuove logiche di classificazione e mappatura dei

² Lanciato dal Ministro per la pubblica amministrazione il 10 gennaio 2022, il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della pubblica amministrazione prevede: il **rafforzamento delle competenze trasversali**, a partire da quelle strumentali a sostenere la transizione digitale, ecologica e amministrativa; lo **sviluppo delle conoscenze dei dipendenti pubblici**, reso possibile attraverso la possibilità di accedere alla formazione universitaria (corsi di laurea, master, corsi di specializzazione postuniversitaria) a condizioni agevolate (progetto «PA 110 e lode»); il **coordinamento strategico di tutti i principali attori coinvolti nella formazione della PA**, attraverso la creazione di un grande HUB per la crescita del capitale umano della PA (SNA, FormezPA, Università, aziende che operano nel mondo della formazione, etc.).

profili professionali definite dal contratto collettivo, verrà ulteriormente ricondotto ad una linea programmatica che parta dalle priorità strategiche dell'Amministrazione verso ambiti di riqualificazione o potenziamento sempre più mirati.

Nella presente e prossima annualità sarà offerta a molti dipendenti l'opportunità di incrementare le iniziative di aggiornamento rispetto a specifiche tematiche, tra le quali alcune strettamente legate al PNRR.

Saranno individuate metodologie innovative quali corsi a distanza e webinar che consentano vantaggi in termini economici, organizzativi e di fruibilità.

2. Struttura del Piano della Formazione 2024 - 2026

2.1. Principi della Formazione

Il servizio formazione e quindi il presente Piano si ispirano ai seguenti principi:

1. **valorizzazione del personale:** il personale è considerato come un soggetto che richiede riconoscimento e sviluppo delle proprie competenze, al fine di erogare servizi più efficienti ai cittadini;
2. **uguaglianza e imparzialità:** il servizio di formazione è offerto a tutti i dipendenti, in relazione alle esigenze formative riscontrate;
3. **continuità:** la formazione è erogata in maniera continuativa;
4. **partecipazione:** il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti e modi e forme per inoltrare suggerimenti e segnalazioni;
5. **efficacia:** la formazione deve essere monitorata con riguardo agli esiti della stessa in termini di gradimento e impatto sul lavoro valutando i corsi erogati sulle 3 dimensioni del sistema di valutazione della formazione dell'ente (gradimento - apprendimento - trasferibilità);
6. **efficienza:** la formazione deve essere erogata sulla base di una ponderazione tra qualità della formazione offerta e costi della stessa.

2.2. Obiettivi della Formazione

L'offerta formativa del Comune di Grottaglie per il triennio dovrà:

- accrescere le capacità manageriali e le *soft skills* del dirigente e delle posizioni di Elevata Qualificazione, a supporto della gestione del cambiamento (*change management*);
- assicurare il migliore inserimento dei neoassunti nell'organizzazione, anche curando lo sviluppo di adeguate capacità relazionali, dell'attitudine al lavoro di gruppo e dello spirito di servizio a supporto del rinnovamento dell'Ente;
- diffondere e consolidare le competenze digitali a supporto della transizione dell'Ente al digitale;
- garantire il costante adeguamento delle conoscenze e competenze del personale ai cambiamenti organizzativi, tecnologici e normativi a supporto del miglioramento dell'azione amministrativa;
- diffondere principi di legalità e trasparenza.

Difatti, le attività formative previste sono connesse - oltre a specifiche esigenze di aggiornamento e sviluppo - a specifici obiettivi di sviluppo dell'Ente.

In particolare, le decisioni organizzative che individuano modelli orientati al risultato, attraverso processi digitali integrati, richiedono la partecipazione delle risorse umane, consapevoli di appartenere a una comunità in profondo cambiamento, con una missione di Ente che si rinnovi in maniera efficace. Un sempre maggiore miglioramento della salute organizzativa, professionale e digitale dell'Ente passa attraverso l'investimento su una formazione che rapidamente integra i nuovi assunti, i giovani talenti nell'assetto del personale per un proficuo scambio.

Per fare ciò i progetti formativi che progressivamente si stanno sviluppando hanno la funzione di ottenere un qualificato standard - anche di natura digitale - così da sostenere l'utilizzo di strumenti adeguati a razionalizzare la collaborazione e l'azione interdisciplinare per lo sviluppo delle diverse

professionalità esistenti, in funzione degli obiettivi da raggiungere e delle responsabilità da gestire.

A tal fine, il Comune di Grottaglie considera di importante rilevanza strategica intercettare ed analizzare le sfide connesse ai profondi processi di cambiamento in cui è costantemente coinvolta e favorire la crescita del Capitale Umano attraverso l'attivazione di percorsi di crescita del personale (*empowerment*) con il rinnovato scopo di supportare lo sviluppo degli obiettivi indicati a seguire.

COMPETENZE	Assicurare l'allineamento delle competenze del personale sin dall'ingresso nell'organizzazione, attraverso il processo di inserimento dei neoassunti (<i>OnBoarding</i>) e il relativo trasferimento della cultura organizzativa dell'Ente, ivi compreso il suo sistema di valori, unitamente a competenze tecniche coerenti con le aspettative del ruolo ricoperto.
CHANGE MANAGEMENT	Favorire la gestione del cambiamento (<i>change management</i>), anche nell'ambito delle azioni connesse alla gestione delle progettualità ascrivibili al PNRR, con conseguente diffusione di una cultura del lavoro per gruppi e per obiettivi.
COACHING	Favorire il cambiamento dal basso tramite azioni di affiancamento/guida (<i>coaching</i>) e motivazionali rivolte al personale al fine di allineare i valori e le competenze agli obiettivi dell'Amministrazione.
LEADERSHIP	Supportare i dirigenti con azioni di potenziamento e allineamento delle competenze manageriali e di gestione dei progetti (<i>project management</i>), ivi comprese le competenze di leadership digitale nell'ambito dei gruppi di lavoro.
JOB ROTATION	Promuovere interventi di riqualificazione del personale (<i>reskilling</i>) finalizzati a favorirne la rotazione (<i>job rotation</i>), la quale oltre a garantire comportamenti volti ad arginare i fenomeni corruttivi, contribuisce alla diffusione di buone pratiche (<i>best practice</i>) ed all'aumento della flessibilità nella risposta al cambiamento all'interno dell'Ente.
HARD SKILLS	Garantire il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze tecniche e specialistiche (<i>hard skills</i>).

Figura 1: Obiettivi dei percorsi di empowerment del personale del Comune di Grottaglie.

2.3. Attori della Formazione

Gli Attori della Formazione e quindi del presente Piano sono:

- il **Settore PERSONALE** è l'unità organizzativa preposta al servizio formazione;
- **Responsabili dei settori.** Sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli: rilevazione dei fabbisogni formativi, individuazione dei singoli dipendenti da iscrivere ai corsi di formazione trasversale, definizione della formazione specialistica per i dipendenti del settore di competenza;
- **Dipendenti.** Sono i destinatari della formazione e oltre ad essere i destinatari del servizio, i dipendenti vengono coinvolti in un processo partecipativo che prevede: la compilazione del questionario di gradimento rispetto a tutti i corsi di formazione trasversale attivati;
- **Docenti.** Il Settore personale può avvalersi sia di docenti esterni sia di docenti interni all'Amministrazione.

L'individuazione di personale idoneo a svolgere attività di formazione specifica permette di condividere e trasmettere competenze e capacità nelle varie aree tematiche calate nel contesto lavorativo quotidiano.

I soggetti interni deputati alla realizzazione dei corsi di formazione, aggiornamento e addestramento e per esercitare la funzione di docente o di tutor - rivolti a tutto il personale del Comune di Grottaglie - sono individuati principalmente nelle Posizioni di Elevata Qualificazione e nel Segretario Generale. Questi metteranno a disposizione la propria professionalità, competenza e conoscenza maturata nel percorso professionale e per loro sarà prevista, a tale scopo, la predisposizione di specifici percorsi formativi.

Tutto questo tenuto conto anche delle disposizioni di cui al comma 7-ter dell'art. 6 del D.L. 80/2021 e ss.mm.ii. e al comma 8 dell'art. 55 del CCNL Funzioni Locali 16.11.2022.

Tra l'altro, la formazione potrà comunque essere effettuata da scuole di formazione di comprovata valenza scientifica o da docenti esterni, esperti in materia.

2.4. Modalità e strumenti per la gestione della formazione

L'erogazione dei corsi si avvale sia della modalità di formazione a distanza (sincrona e asincrona), sia della formazione in aula, e propone i corsi in modalità di formazione mista (sia in aula che online), tenuto conto anche delle disposizioni di cui all'art. 67 (Formazione lavoro agile) e all'art. 69 (Formazione lavoro da remoto) del CCNL Funzioni Locali 16.11.2022.

Pertanto, le attività formative potranno essere programmate e realizzate facendo ricorso a modalità di erogazione differenti:

- Formazione in aula;
- Formazione attraverso webinar;
- Formazione in streaming.

Come già indicato sarà privilegiata la formazione a distanza, anche attraverso il ricorso a modalità innovative e interattive ed all'utilizzo della Piattaforma ASMEL. A tal proposito il Comune di Grottaglie, con deliberazione della Giunta n. 79 del 08.04.2022, ha aderito all'ASMEL (ASSOCIAZIONE PER LA SUSSIDIARIETÀ E LA MODERNIZZAZIONE DEGLI ENTI LOCALI); adesione questa in base alla quale l'Ente ha l'opportunità di progettare e fruire di corsi formativi in modalità e-learning.

Inoltre, il Comune di Grottaglie ha aderito al progetto "Syllabus competenze digitali per la PA". Questo rappresenta, così come successivamente specificato, un ulteriore e importante strumento per fornire una formazione personalizzata - in modalità e-learning - sulle competenze digitali di base.

Il tutto a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, rilevando gli stessi a partire da questa annualità con riferimento al triennio 2024-2026, che abbia lo scopo di aumentare coinvolgimento e motivazione, performance e di favorire la diffusione e la qualità dei servizi online in modo da renderli semplici e veloci per cittadini e imprese.

Tra l'altro, per ogni corso di formazione realizzato si procederà al monitoraggio in itinere ed ex post e, laddove previsto, alla valutazione dell'apprendimento.

2.5. Predisposizione del piano formativo 2024 - 2026

Nello stabilire obiettivi, contenuti e modalità di erogazione della formazione al proprio personale, l'Amministrazione, anche in linea con la programmazione dei Fabbisogni di Personale, persegue principalmente:

- la rispondenza e la coerenza con le priorità e gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione generale dell'Ente, anche nell'ottica del miglioramento dei servizi per i Cittadini e della generazione di "Valore pubblico";
- la risposta a esigenze di aggiornamento evidenziate dai dirigenti/datori di lavoro per il personale loro assegnato, in ragione degli obiettivi da perseguire, dell'evoluzione del contesto di riferimento e del mutamento del quadro normativo;
- l'attivazione di percorsi rivolti a neoassunti e di processi di riconversione professionale in seguito alle procedure di mobilità dall'esterno e dall'interno;
- la valorizzazione delle competenze del personale, coerentemente con le posizioni di lavoro e il profilo professionale ricoperti;
- lo sviluppo delle competenze per l'esercizio del ruolo di leadership intesa come guida al servizio dei gruppi di lavoro.

Pertanto, la definizione dei fabbisogni formativi dell'Amministrazione si realizza in coerenza con il contesto di riferimento, attraverso l'analisi della documentazione strategica-programmatica dell'Ente, delle disposizioni normative vigenti e la rilevazione delle singole esigenze formative dei Settori.

Le proposte di formazione per il triennio 2024 - 2026 sono state elaborate attraverso un'analisi che ha tenuto conto dei seguenti aspetti:

- Analisi delle principali disposizioni normative in materia di obblighi formativi;
- Correlazione con l'analisi dei fabbisogni formativi in tema di formazione obbligatoria;
- Eventuale rilevazione dei bisogni formativi - finalizzata ad un più ampio e diffuso coinvolgimento del personale.

2.6. Interventi di Upskilling e Reskilling per il Programma Formativo 2024 - 2026

Il Comune di Grottaglie, con l'obiettivo di dare concreta attuazione ai percorsi di crescita del personale (*empowerment*) e al fine di orientare la pianificazione degli interventi formativi e i relativi investimenti di risorse, conferma e ripropone mirate e specifiche azioni formative riconducibili alle seguenti **Aree di Intervento**:




 SKILLING	Rientrano in questa tipologia azioni di aggiornamento (<i>skilling</i>) dei dipendenti, affinché in tempi brevi possano essere conseguite competenze rinnovate, attraverso i diversi canali messi a disposizione: dalle piattaforme di e-learning, a cataloghi di formazione a richiesta, circostanziati a seconda delle specificità dei fabbisogni formativi rilevati.
 RESKILLING	Sono ascrivibili a questa categoria percorsi formativi finalizzati a riqualificare la forza lavoro , con particolare riferimento a quei profili che si occupano di attività obsolete, con competenze superate e che, grazie al loro inserimento in percorsi ad hoc, possono occuparsi di attività lavorative differenti in linea con le necessità emergenti.
 UPSKILLING	Interventi di sviluppo applicati a risorse di cui si intravede il "potenziale maggiore" e su cui si intende investire, ai fini di una progressiva crescita professionale . Sono in particolare rivolte ai dirigenti – posizioni organizzative e prevedono l'incremento delle competenze (<i>skills</i>) nel medesimo ruolo, affiancando alle competenze tecniche e specialistiche (<i>hard skills</i>) anche quelle di base (<i>soft skills</i>) in ambito manageriale e di leadership.

Figura II: Aree di Intervento.

Di seguito gli **ambiti di programmazione formativa** emersi dalla rilevazione dei **fabbisogni** presso i Settori dell'Ente, cui seguirà poi la progettazione di dettaglio delle principali linee di intervento che indirizzeranno il presente Piano.

TECNICO SPECIALISTA

Corsi connessi all'evoluzione della normativa e alle specificità di aggiornamento tipiche del settore di riferimento (PNRR, aggiornamenti contabili e fiscali sulle recenti modifiche intervenute ecc.), con attenzione anche alla formazione per gli architetti, ingegneri, avvocati, personale sociale ai fini del rilascio

dei crediti formativi correlati all'iscrizione agli Albi professionali.

COMPLIANCE (CONFORMITÀ E COLLABORAZIONE)

Corsi correlati all'Anticorruzione e Trasparenza, Privacy, CAD, Codice di Comportamento, Sicurezza Informatica, procedure di cui al Nuovo Codice dei Contratti (in particolare, utilizzo Piattaforma PCP, appalti sottosoglia e c.d. micro-acquisti). I contenuti vengono circostanziati in base ai processi di lavoro ai quali sono collegati.

COMPORAMENTALE E GESTIONALE

Corsi su leadership, lavoro di gruppo, gestione dei conflitti, comunicazione interpersonale, gestione delle complessità.

INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

Suite Office 365 (Teams, Outlook, SharePoint, One Drive, Forms, One Note}, Ulteriore implementazione di un ciclo formativo per l'innovazione e la transizione digitale (Competenze Digitali Progetto Syllabus, Corsi di Informatica di Base ecc.).

ACCOGLIENZA E INTEGRAZIONE NEOASSUNTI

Percorsi per i quali è anche prevista l'integrazione con moduli ulteriori e specifici, collegati ai processi di lavoro svolti.

UTILIZZO PIATTAFORME E APPLICATIVI IN USO

Corsi sugli Applicativi Datagraph (Gestione Determine, Delibere, Protocollo, Contabilità, Anagrafe, Stato Civile, Elettorale ecc.), PAT (Portale Amministrazione Trasparente), PLANET (Cartellino Presenze) e possibilità di avviare un Corso Pratico sull'utilizzo del MePA.

LAVORO AGILE - SMART WORKING

Corsi su Lavoro Agile, gestione del feedback informativo per poter attuare comportamenti correttivi, monitoraggio stato avanzamento dei compiti, gestione del tempo e delle persone.

2.7. Le principali linee di intervento

Le principali linee di intervento che indirizzeranno il Piano della Formazione 2024 - 2026 si possono schematizzare, come di seguito riportato:

2.7.1. Aggiornamenti PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)

Data l'importanza del Piano, gli interventi formativi di aggiornamento potranno riguardare più fronti:

- le procedure di gara collegate a progetti finanziati all'interno del PNRR, per analizzare le importanti novità introdotte al fine di semplificare e accelerare le procedure;
- il processo di affidamento degli appalti pubblici, con uno sguardo rivolto agli appalti del prossimo futuro, relativamente all'applicazione delle disposizioni riguardanti il PNRR e il processo di digitalizzazione delle gare di appalto;
- la gestione dei flussi finanziari del PNRR, le competenze e le responsabilità ai fini del monitoraggio della rendicontazione e dei controlli dei diversi soggetti coinvolti nella gestione finanziaria, le procedure di verifica e controllo, il sistema ReGiS.
- le modalità di attuazione dei CAM (Criteri Ambientali Minimi) e degli strumenti/meccanismi premiali per assicurare le opportunità generazionali e di genere, nonché per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, negli affidamenti pubblici, secondo quanto stabilito dalla specifica normativa vigente;
- la trasparenza e la pubblicità in tema di appalti pubblici, ma in particolar modo per interventi PNRR.

2.7.2. Ambito fiscale - contabile e previdenziale (Aggiornamenti)

I corsi in ambito fiscale saranno relativi all'IVA, con lo scopo di inquadrare la disciplina generale, il ruolo degli enti locali e la contabilizzazione delle operazioni; all'IRPEF con un approfondimento sulle novità fiscali; alla Certificazione Unica partendo dal trattamento del reddito da lavoro ed analizzando le modalità operative di compilazione e gestione del modello di CU. In tema di TARI si cercherà di fornire un supporto formativo

al personale interessato, sull'iter procedurale relativo alla fuoriuscita dal servizio delle Utenze Non Domestiche (U.N.D.) e sul ciclo di avvio a recupero autonomo. Tra l'altro, in tale contesto verrà data spazio alle recenti modifiche intervenute allo Statuto dei Diritti del Contribuente, con il D.Lgs. n. 219/2023.

In ambito contabile, la Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accrual per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026; pertanto, sarà opportuno avviare un percorso formativo di approfondimento.

Altri specifici ambiti di approfondimento/aggiornamento saranno individuati in coerenza con le novità normative che interverranno a modificare gli adempimenti richiesti all'Ente.

D'altro canto, i corsi in ambito previdenziale riguarderanno la materia pensionistica, con la principale finalità della regolarizzazione contributiva. In particolare, sarà affrontata la materia del nuovo processo di telematizzazione del trattamento di fine rapporto, la compilazione e la gestione della Denuncia Mensile Annuale (DMA), la sistemazione e certificazione della posizione assicurativa attraverso l'applicativo Passweb, e l'Estratto Contributivo Aziendale (ECA).

2.7.3. Ambito di gestione e valorizzazione delle risorse umane (Aggiornamenti)

L'azione formativa sarà diretta:

- alle modalità di reclutamento, alla luce degli interventi normativi atti a semplificare/velocizzare le assunzioni nonché all'assunzione di personale specialistico in ambito di PNRR, focalizzando le regole ma anche analizzando soluzioni operative ed estratti degli atti da adottare;
- ai calcoli operativi e di quantificazione degli spazi assunzionali concessi, affrontando il concetto di spesa del personale, il calcolo dei resti assunzionali e l'adeguamento del limite del salario accessorio;
- al lavoro agile e alle scelte organizzative sulle modalità di svolgimento delle prestazioni lavorative (v. §2.7.7.);

- alla formazione OnBoarding dei neoassunti e dei tutor e alla riqualificazione professionale del personale;
- al conto annuale con l'analisi delle singole tabelle, le quadrature, le incongruenze, le principali novità.

Per questa linea di intervento il focus specifico sarà orientato, in particolare, all'inserimento delle nuove risorse del Comune di Grottaglie.

In tal senso, si è pensato di sviluppare un programma interamente rivolto ai neoassunti, allo scopo di favorirne una serena integrazione all'interno dell'organizzazione dell'Ente e di far carpire le caratteristiche del ruolo in termini di diritti e doveri. I gruppi di volta in volta coinvolti divideranno la formazione relativa ad un nucleo di argomenti fondamentali quali la disciplina della Privacy, diritti e doveri, etica e codice di comportamento, gli assetti organizzativi, valutazione delle Performance e Piano degli Obiettivi, il Lavoro Agile, il Piano Triennale per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, le funzioni e i processi tipici del Comune di Grottaglie.

In tale ottica, un rilevante supporto potrà essere fornito sfruttando, tra le altre, la formazione completamente gratuita fornita dalla piattaforma e-learning della Scuola della Fondazione IFEL ANCI. Su questa piattaforma vi è la possibilità di poter avvalersi di una **Formazione di base per i neoassunti e neo-immessi in ruolo (Basic Knowledge)** che va ad abbracciare in maniera trasversale Aree, quali **Bilancio e Contabilità, Organizzazione e Personale, Trasparenza, Privacy e Anticorruzione**.

E nell'ottica di un'adeguata attivazione e fruibilità di canali di ascolto costanti tra l'Organizzazione e le Persone si cercherà di attivare altresì l'organizzazione di *follow-up* con i neoassunti, al fine di sistematizzare l'esperienza vissuta dai partecipanti; tale da far affiorare non soltanto le criticità incontrate, ma altresì eventuali proposte di miglioramento implementabili nell'Organizzazione stessa.

2.7.4. Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (Aggiornamenti)

L'azione formativa sarà finalizzata in prima istanza, a fornire agli operatori le indicazioni sulla natura del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione alla luce del superamento di molti strumenti di programmazione e sulle sue modalità di adozione.

Inoltre, si mirerà all'acquisizione di competenze relative alle modalità di strutturazione di un sistema di gestione che, finalizzato alla creazione di valore pubblico, definisca le strategie e gli obiettivi di valore pubblico, gli indicatori di misurazione, la valutazione dei risultati e degli impatti, nonché la valorizzazione del capitale umano a partire da forme organizzative smart. Questa linea di intervento potrà essere perseguita sfruttando, tra le altre, la formazione completamente gratuita fornita dalla piattaforma e-learning della Scuola Fondazione IFEL ANCI. Su tale piattaforma è stato infatti previsto un interessante Corso di aggiornamento strutturato in 8 (otto) Moduli, fruibili sia in modalità sincrona sia asincrona.

2.7.5. Anticorruzione, Trasparenza, Protezione dei Dati (GDPR) e Nuovo Codice degli Appalti (D.Lgs. n. 36/2023)

La formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, prevista da specifiche disposizioni normative, prenderà forma in materia di etica, integrità ed altre tematiche inerenti al rischio corruttivo configurandosi come misura di prevenzione della corruzione.

La formazione in materia di protezione dei dati dovrà essere integrata con la digitalizzazione dei processi, con la riforma del Codice dell'Amministrazione digitale, con il codice disciplinare e di comportamento dell'Ente e con le novità normative in materia di trasparenza, prevenzione della corruzione, Foia e whistleblowing.

D'altro canto, nell'ambito delle procedure previste dal Nuovo Codice degli Appalti saranno oggetto di approfondimento i principi e le regole da applicare per gli affidamenti sottosoglia e i micro-acquisti; nonché sull'eventualità di implementare un evento formativo pratico incentrato sull'utilizzo, in tal senso, di due strumenti rilevanti rappresentati dal Mercato Elettronico MePA (sistema di e-procurement gestito da Consip per le Pubbliche Amministrazioni) e dalla Piattaforma Contratti Pubblici (PCP).

2.7.6. Innovazione e Digitalizzazione, Progetto Syllabus e attivazione di nuovi corsi da assegnare al personale

Per ottimizzare la performance del personale, individualmente e nel lavoro di gruppo, è necessario che lo sviluppo delle competenze si indirizzi verso peculiari ambiti. Nello specifico, le conoscenze individuali che sono sostenute dalla formazione sugli aspetti tecnici e tematici (Office, Syllabus, programmi specifici in uso nell'Ente, quali gli Applicativi Datagraph, PAT - Portale Amministrazione Trasparente e PLANET - Cartellino Presenze) si armonizzano con le competenze necessarie a rendere efficace l'integrazione dell'attività dei singoli, ogni qual volta sia richiesta una condivisione di processo. In tal modo, le competenze si ampliano e ricomprendono le conoscenze necessarie a rendere visibile il proprio ruolo in termini funzionali nel percorso di processamento dell'attività; le conoscenze necessarie a scegliere il canale di comunicazione più efficace in base al tipo di messaggio (notizia, accordo per l'elaborazione di una fase del progetto), al suo contenuto.

In tale contesto il progetto Syllabus, realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del programma "Competenze digitali per la PA" allo scopo di promuovere lo sviluppo ed il consolidamento delle competenze digitali comuni a tutti i dipendenti pubblici (non professionisti ICT), definisce il set di competenze minime richieste a ciascun dipendente pubblico; utilizzato come modello di riferimento per l'autovalutazione individuale e la fruizione di formazione mirata sui gap di competenze.

Il Comune di Grottaglie ha aderito all'iniziativa e pertanto favorisce la partecipazione del personale, che verrà segmentato e coinvolto a scorrimento.

Ogni partecipante a seguito di un test iniziale di autovalutazione delle proprie competenze digitali, potrà partecipare a percorsi formativi personalizzati composti da moduli di breve durata progettati secondo le metodologie più evolute; si tratta di corsi erogati principalmente in modalità FAD (a distanza) strutturati con diverso grado di difficoltà, al fine di colmare i gap di conoscenza e per migliorare ed accrescere le competenze.

Tra l'altro, all'interno del Portale è possibile trovare un catalogo formativo ampio, gratuito e costantemente aggiornato; utile per migliorare le competenze dei dipendenti pubblici e per supportare i processi di innovazione delle amministrazioni, a partire da quelli relativi alla *transizione*

digitale, ecologica e amministrativa.

Difatti, è stata recentemente attivata un'offerta formativa che prevede nuovi percorsi, da poter assegnare al personale specificatamente individuato, nell'ambito delle predette Aree e altresì un Corso Base sulla parità di genere:

- Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA, qualità dei servizi digitali per il governo aperto;
- Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile, il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile;
- Il nuovo codice dei contratti pubblici D.Lgs. 36/2023, pratiche digitali di partecipazione per il governo aperto, accountability per il governo aperto, sviluppare le soft skills (di prossima attivazione);
- RIFORMA Mentis (Corso Base sulla parità di genere).

2.7.7. Smart Working

Lo Smart Working raffigura una forte leva di cambiamento per l'organizzazione e i suoi lavoratori, colloca al centro le persone, all'interno di un progetto più esteso di miglioramento del benessere e della soddisfazione delle risorse umane (*people strategy*), indirizzato alla valorizzazione degli individui e al consolidamento del rapporto di fiducia tra lavoratori e Amministrazione.

Esso promuove la collaborazione, la programmazione, la gestione e pone il focus sui risultati in termini di efficienza e produttività.

Il cambiamento promosso dal lavoro agile a livello individuale e organizzativo si concretizza mediante un vero e proprio processo di gestione (*change management*), che richiede, diffusamente e a tutti i livelli, una specifica attività di comunicazione e formazione.

A tal fine, l'Amministrazione ha riproposto l'intenzione di favorire la partecipazione di tutto il personale a corsi che verranno organizzati in materia di lavoro agile, inteso quest'ultimo come strumento di sviluppo delle competenze individuali e di cambiamento organizzativo.

2.7.8. Pari opportunità, Inclusione e Diversità

Verranno pianificate proposte formative rivolte a tutto il personale dipendente del Comune di Grottaglie, con particolare riguardo a genitori, caregivers e chiunque viva un cambiamento di vita allo scopo di garantire l'assimilazione di importanti competenze (*skills*) relazionali e organizzative che permettano di sostenere una sempre più efficace espressione e conciliazione del ruolo personale e professionale ricoperto.

Nella fattispecie, partendo dal presupposto che le transizioni sono inevitabili, le stesse possono essere capitalizzate in termini di palestre di autoefficacia personale.

Qualunque sia il ruolo professionale ricoperto nell'organizzazione, ciò che si apprende attraversando le diverse fasi di vita può essere messo a frutto anche in ambito lavorativo.

Appunto per questo, risulterà altresì importante sviluppare un apposito corso di formazione sul CUG (Comitato Unico di Garanzia), cercando il più possibile di rafforzarne le funzioni, i compiti e gli strumenti, col fine precipuo di ottimizzare l'efficienza dell'azione amministrativa.

Nello specifico per questa linea di intervento, verranno pianificate proposte formative rivolte a tutto il personale dipendente del Comune di Grottaglie, con particolare riguardo a genitori, caregivers e chiunque viva un cambiamento di vita allo scopo di garantire l'assimilazione di importanti skills relazionali e organizzative che permettano di sostenere una sempre più efficace espressione e conciliazione del ruolo personale e professionale ricoperto.

Nella fattispecie, partendo dal presupposto che le transizioni sono inevitabili, le stesse possono essere capitalizzate in termini di palestre di autoefficacia personale. Qualunque sia il ruolo professionale ricoperto nell'organizzazione, ciò che si apprende attraversando le diverse fasi di vita può essere messo a frutto anche in ambito lavorativo.

Pertanto, verrà sviluppato un apposito corso di formazione sul CUG (Comitato Unico di Garanzia), avente i seguenti obiettivi:

- ✓ comprendere la definizione e le caratteristiche del Comitato Unico di Garanzia, le sue finalità, le fonti normative di riferimento, i criteri e le modalità di composizione;

- ✓ conoscere i compiti del CUG e le azioni che può introdurre;
- ✓ apprendere gli adempimenti a cui il CUG è chiamato e la dotazione che gli garantisce efficacia ed efficienza d'azione;
- ✓ approfondire alcune iniziative che il CUG può introdurre nell'Amministrazione per promuovere tanto le pari opportunità quanto l'efficienza dell'azione amministrativa;
- ✓ conoscere alcune buone pratiche in uso presso Pubbliche Amministrazioni in Italia;
- ✓ essere consapevoli dei vantaggi che l'istituzione e il buon funzionamento del CUG portano ai lavoratori e all'Amministrazione nel suo complesso.

Tra l'altro, in data 3 agosto 2023, il Comune di Grottaglie risultò destinatario di un finanziamento per la formazione in materia di parità di genere assieme ai Comuni di Crispiano e Statte (Comune Capofila), a seguito della presentazione del Progetto "*Statte, Crispiano e Grottaglie, comuni pilota della parità di genere in terra jonica*" nell'ambito dell'Avviso Pubblico *GENEREinCOMUNE* pubblicato dall'ANCI Puglia.

Tuttavia, tale attività formativa non è stata più attivata dal Comune Capofila e verrà presumibilmente recuperata e avviata nel corso del corrente anno 2024.

Inoltre, come già menzionato nel precedente §2.7.6., all'interno del portale Syllabus è stato attivato un apposito Corso Base sulla parità di genere dal titolo "RIFORMA MENTIS".

2.7.9. Comunicazione, empatia ed etica lavorativa (Aggiornamenti al Codice di Comportamento)

Con l'entrata in vigore delle nuove norme del Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici, come pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale n. 150 del 29 giugno 2023 con il decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 2023, n. 81, chi lavora alle dipendenze di una P.A., non può prescindere da una visione etica dell'agire e deve quindi essere a conoscenza dei diversi elementi utili per impostare correttamente il proprio comportamento, il modo, cioè, col quale ogni dipendente pubblico attende alla propria funzione.

Le nuove norme, nello specifico, riguardano l'utilizzo dei Social Media e la formazione obbligatoria in materia di etica pubblica che ogni P.A. deve

assicurare ai propri dipendenti. L'immagine della pubblica amministrazione, infatti, dipende dal "capitale umano" che la rende attiva, che si interfaccia con l'utenza in modo non solo efficiente ed efficace, ma anche adeguato, secondo principi morali che garantiscano il "buon nome" della pubblica istituzione.

Detto comportamento è considerato eticamente corretto se impostato in modo che l'azione amministrativa sia rivolta esclusivamente al perseguimento dell'interesse generale, senza che venga "corrotta", cioè pregiudicata, da intenti differenti, come l'acquisizione di vantaggi personali.

Tutto questo potrà essere perseguito mediante la previsione di un apposito Corso, eventualmente da organizzare in House, incentrato sulla Comunicazione Efficace, sulla Motivazione, sul Lavoro di Gruppo e sull'Etica lavorativa per potenziare il sistema delle relazioni e che vada ad inglobare anche le predette regole comportamentali introdotte nel Codice di Comportamento.

La formazione su questa linea di intervento consentirà di migliorare le prestazioni professionali e di ottimizzare i tempi lavorativi.

2.8. Stanziamenti

La previsione degli stanziamenti per la formazione 2024 - 2026 per il personale è stata considerevolmente incrementata rispetto al precedente triennio 2023 - 2025. Difatti, essa risulta pari complessivamente ad € 81.741,00 per l'intero triennio ovvero ad € 27.247,00 (1% del monte salari anno 2022) per ciascuno degli anni che lo compongono, con riferimento ad un contingente di personale pari a 76 unità al 01/01/2024 e quindi per una quota pro-capite di circa 340 euro.

3. Materie comuni e per ambiti e profili professionali dell'Ente

Di seguito, vengono individuati le materie comuni e i diversi ambiti e profili professionali presenti nell'Ente, tenendo conto dei risultati del monitoraggio e dei fabbisogni formativi rilevati, nonché dei principi di pari opportunità tra tutti i lavoratori e dell'obiettivo delle ore di formazione da erogare nel corso dell'anno per il raggiungimento di almeno 24 ore di formazione individuale su base annua, così come previsto dalla Direttiva sulla Formazione del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023.

Area	Ambito	Destinatari	Modalità Formative	Organizzazione della Formazione	Periodo di attuazione
Formazione Obbligatoria	Sicurezza sui luoghi di lavoro	Tutti per ambito di competenza	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026
	Anticorruzione e trasparenza	Tutti	In aula e online	Esterna e interna	2024
	GDPR (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati)	Tutti	In aula e online	Esterna e interna	2024
	CAD (Codice dell'Amministrazione Digitale)	Tutti	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026
	Codice disciplinare e di comportamento	Tutti	In aula e online	Esterna e interna	2024

Transizione Digitale	Informatica di base	Tutti	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026
	Addestramento sull'uso delle piattaforme	Personale preposto all'utilizzo	Online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026
	Addestramento sugli applicativi in uso	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026
	Transizione digitale (Progetto Syllabus)	Tutti	Online	Esterna	2024 - 2025
Competenze di carattere generale e	Appalti e Contratti (Nuovo Codice degli Appalti)	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026
	Attuazione PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza)	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026
	Economico - finanziario e di controllo di gestione, Tributario e Previdenziale	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026

tecnico- specialistiche (hard skills)	Tecnico-specialistica e ambientale	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026
	Gestione e valorizzazione risorse umane	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026
	Aggiornamento giuridico e addestramento tecnico-specialistico di polizia e vigilanza	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026
	Adozione PIAO (Piano Integrato di Attività ed Organizzazione)	Personale specificatamente individuato	Online	Esterna	2024
	Formazione tecnico-operativa per il personale con mansioni tecniche e ausiliare	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026

Competenze organizzative di carattere trasversale (soft skills)	Lavoro a distanza (smart working e lavoro da remoto)	Personale specificatamente individuato	Online	Interna	2025 - 2026
	Comunicazione e soft-skills	Tutti	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026
	Competenze gestionali e manageriali	Personale specificatamente individuato	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026
	Pari opportunità, inclusione e diversità CUG (Comitato Unico di Garanzia)	Tutti	In aula e online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026
Inserimento lavorativo e riqualificazione del personale	Formazione OnBoarding	Personale neoassunto e tutor	In aula e online	Esterna e interna	2024 - 2025 - 2026
	Riqualificazione del personale	Personale interessato alla riqualificazione professionale	In aula e online	Esterna e interna	2025 - 2026

Il presente Piano potrà essere aggiornato ed eventualmente integrato annualmente, a fronte di specifiche esigenze formative non attualmente prevedibili.