



COMUNE DI ANCONA

*Piano di Formazione*  
*del personale dell'Ente*  
*triennio 2025-2027*

A cura della  
*Segreteria Generale*

# Indice

---

<b><u>INTRODUZIONE</u></b> : premesse e quadro normativo di riferimento	pag. 4
<b><u>CAPITOLO A)</u></b> : Priorità strategiche per la formazione del personale	pag. 6
<b>1. Formazione strategica</b>	
1.1 Formazione nell'area digitale;	pag. 6
1.2 Management e soft skills;	pag. 8
1.3 Formazione linguistica e internazionalizzazione;	pag. 9
1.4 Rafforzamento dell'azione amministrativa e PNRR;	pag. 9
1.5 Formazione iniziale per i neoassunti;	pag. 11
<b>2. Formazione-aggiornamento di carattere tecnico specialistico</b>	<b>pag. 12</b>
<b>3. Formazione generale-obbligatoria</b>	<b>pag. 12</b>
3.1 Formazione per la prevenzione della corruzione (Legge 190/2012) etica, trasparenza e integrità (D.P.R. 62/2013)	pag. 12
3.2 Formazione per la sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/2008);	pag.13
3.3 Formazione in materia privacy (GDPR- Reg. EU 279/2016).	pag. 13
<b><u>CAPITOLO B)</u></b> : Risorse interne ed esterne “attivabili” ai fini delle strategie formative	<b>pag. 14</b>
<b><u>CAPITOLO C)</u></b> : Misure di incentivo all'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale	<b>pag. 15</b>
<b><u>CAPITOLO D)</u></b> : Obiettivi e risultati attesi	<b>pag. 16</b>

# INTRODUZIONE : Premesse e quadro normativo di riferimento

---

Negli ultimi anni la formazione ha acquisito un ruolo sempre più importante nell'ambito della Pubblica Amministrazione, in particolar modo nei processi di pianificazione e programmazione. La valorizzazione del capitale umano risulta oggi centrale nella strategia del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Le priorità evidenziate dal PNRR hanno trovato la loro specificazione nel Piano Strategico presentato dal Dipartimento della Funzione Pubblica "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese" che si pone l'obiettivo di accompagnare gli enti nell'assunzione di personale sempre più qualificato e di potenziare le competenze di chi già lavora nella pubblica amministrazione. Il PNRR ha anche evidenziato la necessità che l'attività formativa parta dall'individuazione dei *gap* formativi e dia conto dei risultati ottenuti "a valle" della formazione.

L'amministrazione intende cogliere gli *input* provenienti dal PNRR e dal Dipartimento della Funzione Pubblica avviando nel prossimo triennio un piano di rinnovamento complessivo del "sistema formazione" Comunale che metta al centro:

- il rafforzamento di competenze individuali per il miglioramento del servizio alla cittadinanza;
- la condivisione all'interno degli uffici delle conoscenze acquisite in sede formativa;
- la promozione e agevolazione di percorsi di studio extra-lavorativi per l'acquisizione di titoli scolastici, universitari e post universitari;
- la considerazione della formazione e dell'acquisizione di titoli quale elemento per nell'attribuzione della retribuzione di risultato, delle performance e per le progressione di carriera, nell'ambito della più ampia valutazione del merito individuale.

In questa prospettiva il piano della formazione assume particolare rilevanza e deve essere coordinato ed integrato con gli obiettivi strategici di performance, di reclutamento del personale e di valorizzazione delle risorse umane già impiegate, in un'unica strategia integrata di gestione delle risorse umane.

Le modalità di programmazione della formazione sono state significativamente innovate dal D.L. n. 80 del 6 giugno 2021 convertito con modificazioni dalla Legge n. 113 del 6 agosto 2021. In particolare l'art. 6 del D.L. prevede che le pubbliche amministrazioni programmino le attività di formazione del proprio personale attraverso una specifica sezione del PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).

Il Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro delle Finanze n. 132 del 30 giugno 2022 ha definito il contenuto del PIAO esplicitando che nella sezione del Piano Triennale dei fabbisogni del Personale la parte dedicata alla formazione del Personale espliciti:

- a) Le priorità strategiche della formazione del personale in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzative per livello organizzativo e per filiera professionale;
- b) le risorse interne ed esterne disponibili e/o "attivabili" ai fini delle strategie formative;
- c) le misure volte ad incentivare a favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (politiche dei permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
- d) gli obiettivi ed i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo ed in termini temporali) dalla formazione dal punto di vista della riqualificazione e del potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

La struttura del presente piano rifletterà i macro argomenti individuati dal sopracitato Decreto 132/2022.

Tra le fonti normative in materia di formazione e programmazione si richiamano altresì:

- l'art. 7, comma 4, del D. Lgs. 165/2001 secondo cui le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione.
- D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- l'art. 13 del D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale, in materia di formazione informatica dei dipendenti pubblici;
- l'art 1 della L. 190/2012 (Legge anticorruzione) secondo cui la formazione è altresì una delle misure di sicurezza da prevedere nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione quale mezzo per contrastare fenomeni distortivi nell'esercizio delle funzioni pubbliche e l'illegalità in genere;
- l'art. 10 della L. 300/1970 (Statuto dei Lavoratori) relativo al diritto allo studio dei lavoratori ed ai permessi retribuiti per lo studio;
- lo Statuto dell'Ente all'art. 28 relativo alle “Funzioni dei Dirigenti” prevede che tra le altre funzioni spettano ai Dirigenti anche “la cura della formazione e dell'aggiornamento professionale dei dipendenti loro assegnati”.
- il comma 13 dell'art. 6 del D.L. 31 maggio 2010 , n. 78 convertito, con modificazioni, in [legge 30 luglio 2010, n. 122](#), dispone, infine, che a decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT), per attività esclusivamente di formazione debba essere non superiore al 50 per cento della spesa sostenuta nell'anno 2009.
- il Capo V del nuovo CCNL 2019-2021 del personale del comparto Funzioni Locali che individua i principi generali e le finalità della formazione del personale, evidenziandone il ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni; sono inoltre previsti dal CCNL (art. 5 co. 3 lett. i)) specifici strumenti di coinvolgimento partecipativo delle organizzazioni sindacali anche in ambito formativo tramite l'Organismo paritetico dell'innovazione, che ha la possibilità di acquisire elementi di conoscenza sui fabbisogni formativi del personale, di formulare proposte all'amministrazione e di realizzare iniziative di monitoraggio sull'attuazione dei piani di formazione e sull'utilizzo delle risorse stanziato.
- la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 avente ad oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”;
- la Direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 avente ad oggetto “nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”.
- la direttiva del Ministro della Pubblica amministrazione del 14 gennaio 2025 avente ad oggetto “valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”.

Il presente Piano formativo è impostato secondo uno schema flessibile ed adeguabile ai bisogni formativi segnalati dagli Uffici o emersi successivamente alla sua adozione tenendo conto anche di eventuali segnalazioni emerse in sede di confronto sindacale nonché alla luce di interventi legislativi o ordinamentali che modifichino il contesto e le priorità di intervento. Per ciascun anno ove necessario potrà essere adottato un ulteriore piano annuale di dettaglio degli interventi da eseguire in base alle esigenze formative manifestate dalle direzioni in sede di rilevazione dei fabbisogni e valutate dalla Segretaria Generale che risultano soggette ad aggiornamento e monitoraggio continuo, entro il limite della disponibilità dei fondi di bilancio dedicati.

Nei paragrafi che seguono sono esposte le priorità strategiche e le risorse interne ed esterne attivabili per il loro raggiungimento, le misure volte ad incentivare l'accesso ai percorsi di istruzione e qualificazione del personale, gli obiettivi e i risultati attesi nel triennio.

# **CAPITOLO A): Priorità strategiche nella formazione del personale**

---

Nella presente sezione del Piano della formazione si individuano e declinano gli assi strategici di intervento in ambito formativo.

La formazione per il personale dirigenziale e delle categorie è inquadrabile nelle seguenti macro-aree:

## 1. FORMAZIONE STRATEGICA che comprende:

- 1.1 formazione nell'area digitale;
- 1.2 management e soft skills;
- 1.3 formazione linguistica e internazionalizzazione;
- 1.4 rafforzamento dell'azione amministrativa e PNRR;
- 1.5 formazione iniziale per i neoassunti (on-boarding).

## 2. LA FORMAZIONE-AGGIORNAMENTO DI CARATTERE TECNICO-SPECIALISTICO.

Organizzata a partire dagli argomenti specifici individuati dalle singole direzioni.

## 3. FORMAZIONE GENERALE – OBBLIGATORIA comprendente:

- 3.1 formazione per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (Legge 190/2012);
- 3.2 formazione per la sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/2008);
- 3.3 formazione in materia di privacy (GDPR- Reg. EU 279/2016).

## **1. FORMAZIONE STRATEGICA:**

### **1.1 Formazione nell'area digitale**

Nell'ambito del presente Piano la formazione/aggiornamento in materia di informatizzazione degli Uffici Comunali assume una importanza centrale in considerazione dell'incessante processo di evoluzione informatica e della necessità di snellire ed agevolare le attività delle varie Direzioni attraverso l'utilizzo di software sempre più performanti.

Il 2025 sarà un anno cruciale per la transizione digitale dell'Ente che dovrà necessariamente essere accompagnata da una formazione strutturata e capillare del personale.

Il Comune di Ancona inoltre non potrà farsi trovare impreparato di fronte alle promettenti quanto rivoluzionarie novità in tema di intelligenza artificiale che hanno il potenziale per trasformare profondamente nei prossimi anni le modalità di lavoro anche nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Nell'area del digitale è stata individuata l'esistenza di un differenziale di competenze tra una quota di personale con minime competenze nel campo informatico ed un'altra quota di personale che domina i principali strumenti informatici, ma necessita di una formazione avanzata e rivolta al progresso digitale.

Il Comune di Ancona intende in primo luogo colmare questo gap promuovendo una formazione diffusa per lo sviluppo delle competenze digitali di base per tutto il personale. Per il raggiungimento dello scopo aderisce al progetto *Syllabus* realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del programma "Competenze digitali per la PA".

L'utilizzo della piattaforma ha pertanto lo scopo di sviluppare e consolidare le competenze digitali comuni a tutti i dipendenti (non professionisti ICT) e raggiungere il più ampio livello di alfabetizzazione digitale possibile. L'accesso alla piattaforma, già attivato per una parte dei dipendenti, sarà progressivamente ampliato attraverso il coinvolgimento del personale segmentato e coinvolto a scorrimento. I soggetti che possiedono già o hanno completato il percorso base del *Syllabus* potranno accedere ai moduli di formazione digitale intermedia e avanzata.

Al fine di assicurare una formazione di livello avanzato ed attenta alle novità e alle sfide digitali del futuro l'Ente aderirà **programma INPS - Valore P.A.**, nell'ambito del quale si prevede l'attivazione di corsi in abito digitale di livello avanzato incentrati su:

la transizione digitale nella P.A.; la gestione dei contenuti e dei siti web delle amministrazioni pubbliche (organizzazione dei siti web e dei contenuti); la produzione, gestione e conservazione dei documenti digitali; l'intelligenza artificiale e la cybersicurezza.

Un ulteriore e prioritario obiettivo è quello di sostenere la transizione digitale attraverso la rigenerazione dei processi di lavoro digitalizzati, la semplificazione dell'azione amministrativa e l'efficacia organizzativa con ottimizzazione delle performance anche avendo riguardo all'efficienza nelle attività svolte in modalità agile.

Si dà atto al riguardo che il Comune di Ancona nell'ambito della strategia di transizione digitale ha aderito al progetto PNRR M1C1 Investimento 1.4 Misura "Cloud per le PA Locali" per il quale è stato ammesso a finanziamento il **ProgettoEVO**.

Detto progetto mira a modernizzare il sistema di gestione documentale del Comune attualmente basato su Sivr@web, attraverso la sua migrazione in cloud a Sivr@webEVO: una piattaforma accessibile via web con una nuova interfaccia e funzionalità avanzate.

La piattaforma consentirà all'Ente di disporre degli strumenti tecnologici previsti dal nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale (Posta Elettronica Certificata, Firma Digitale, Accesso alla rete dei servizi, Carta Identità Elettronica, Carta Nazionale Servizi, SPID, PagoPA) utili ad incrementare l'efficienza dell'intero sistema pubblico, con la capacità di integrare le informazioni tra i vari uffici con innovativi servizi di gestione documentale.

Ciò rappresenta un cambiamento epocale nella gestione dei processi documentali informatizzati dell'ente e comporta la necessità di un'ampia opera di reskilling del personale con addestramento "on the job" all'uso della nuova piattaforma.

Per tale ragione è stata calendarizzata una formazione graduale e strutturata del personale partendo dal personale tecnico informatico già a partire da febbraio 2025. Seguirà la formazione di un'ampia quota del personale che sarà tenuta sia da personale interno che da formatori esterni all'ente. Si prevedono al riguardo moduli formativi personalizzati per le diverse aree e servizi per facilitare l'uso del nuovo sistema.

L'azione di transizione digitale avrà luogo anche attraverso l'adozione dell'innovativa piattaforma multicanale: *Municipium* che rivoluzionerà dell'interfaccia web del sito comunale e gli strumenti il dialogo digitale con i cittadini.

L'introduzione della nuova piattaforma, finanziata anch'essa da fondi PNRR, impone un'importante attività di formazione del personale preposto al suo utilizzo (circa 170 unità di personale), già calendarizzata a partire dal mese di febbraio 2025 che sarà espletata dal personale interno all'ente.

A ciò si aggiunge l'avvio del progetto di potenziamento della Cybersicurezza dell'Ente "**SecurityAn**", finanziato con fondi PNRR, con l'introduzione di tecnologie, processi e misure di protezione per ridurre il rischio di attacchi informatici. Nell'ambito del progetto verranno attivati già a partire dal 2025 corsi di formazione tecnica avanzata per il personale IT.

In ultimo il Comune di Ancona nel prossimo triennio si attiverà per sensibilizzare e formare i propri dipendenti in maniera sempre più capillare sulle nuove frontiere dell'intelligenza artificiale.

## 1.2 Management e soft skills

La macro-area formativa "Management e soft skills" ha l'obiettivo di formare e sviluppare le competenze richieste ai diversi ruoli organizzativi delle direzioni dell'Ente con particolare attenzione alle competenze manageriali, relazionali, comportamentali e gestionali. Gli interventi formativi saranno finalizzati al rafforzamento delle conoscenze e delle capacità tipiche delle funzioni, sia in riferimento all'esperienza svolta, che alla rappresentazione del ruolo all'interno dell'organizzazione, al potenziamento della motivazione a ricoprirlo e alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.

Tale formazione è strettamente legata alla transizione digitale in quanto la rinnovazione dei processi informatici deve essere necessariamente accompagnata da un ripensamento organizzativo che tenga conto delle peculiarità e potenzialità degli strumenti utilizzati.

Si perseguirà l'obiettivo di una maggiore flessibilità interna, della semplificazione dei processi decisionali ed operativi nell'ottica dell'efficienza amministrativa, dell'integrazione e coordinamento delle comunicazioni, dei flussi informativi e della comunicazione interna per un miglioramento complessivo della qualità dei servizi.

In tale ambito l'Amministrazione, tenendo conto delle rilevazioni dei fabbisogni del personale e delle più recenti direttive del Ministero per la Pubblica Amministrazione, si prefigge l'obiettivo nel triennio di attivare una formazione distinta e mirata: da una parte per il personale di vertice sul management pubblico; dall'altra per il restante personale sulle competenze trasversali.

Nello specifico si intende prioritariamente avviare un progetto formativo in materia di management della P.A. che veda quali destinatari il personale dirigente e le EE. QQ..

Sarà al riguardo data prioritaria attenzione ai seguenti argomenti di massima:

- modelli e processi organizzativi: anche con riguardo al cambiamento organizzativo e la transizione digitale con attenzione al ruolo dello smart-working;
- people strategy con attenzione alla valorizzazione del personale delle competenze e alle pari opportunità;
- service e quality management;
- sistemi di pianificazione e controllo con particolare riguardo al valore pubblico ed al ciclo delle performance.

Con l'obiettivo di raggiungere 24 ore all'anno di formazione per ciascuna unità.

A tale scopo si prevede di partecipare al Bando Pubblico PNRR "**PerFormaPA**" che mette a disposizione degli Enti Locali finanziamenti per lo svolgimento di specifici percorsi formativi professionalizzanti.

Quanto alle competenze trasversali nell'ambito del programma **INPS - Valore P.A.**, si prevede l'attivazione di corsi incentrati sulla comunicazione efficace: utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione pubblica con i cittadini attraverso un approccio innovativo. Regole e strumenti per comunicare attraverso i social – ascolto efficace e organizzazione delle informazioni, cui l'amministrazione intende aderire.

Si intende anche dare attenzione alla formazione del personale nelle soft skills nell'ambito del progetto "**Comune InFormazione**".

Detto progetto, già efficacemente collaudato nel 2024, proseguirà nell'anno in corso con organizzazione di seminari a cui potranno prendere parte tanto i cittadini quanto il personale interno all'Ente su molteplici tematiche trasversali tra cui: la comunicazione digitale e istituzionale e il bilancio di sostenibilità degli enti.

Saranno inoltre promossi presso l'Ente i corsi di alta formazione organizzati dalla **SNA** (Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione) per il personale Dirigente, le E.Q. e i funzionari, nonché eventuali corsi sulle materie di interesse organizzati dalla **Regione Marche** o altri enti pubblici o privati.

Si svolgerà inoltre un'attività di informazione sulle possibilità di borse di studio messe a bando dall'INPS a copertura dei costi di master postuniversitari in materie manageriali.

### 1.3 Formazione linguistica e internazionalizzazione

L'amministrazione riconosce alla formazione linguistica un ruolo centrale per la crescita dell'ente ed individua due direttrici di intervento specifiche in considerazione dei *gap* formativi riscontrati negli uffici.

Da una parte è necessario fornire una formazione base al personale che si interfaccia con un'utenza straniera; dall'altra è necessario assicurare una formazione mirata con percorsi di lingua avanzati al personale che già possiede le competenze base e necessita una formazione di inglese professionale. Ciò anche nell'ottica di una più efficace comunicazione con enti pubblici e privati prestatori di servizi.

Al riguardo risulta di primaria importanza per l'Ente assicurarsi la totale comprensione e una fluida interazione con gli organi sovranazionali lingua inglese tra cui in primis l'Unione Europea in vista di una sempre maggiore attenzione ai finanziamenti, alla progettazione europea ed eventuali altri programmi internazionali.

La direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 27 marzo 2023 evidenzia la necessità delle amministrazioni di: *“ dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale – considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali – e quella relativa alla gestione dei finanziamenti europei, date anche le note carenze strutturali, delle amministrazioni pubbliche, in fase di progettazione e attuazione dei programmi e degli obiettivi promossi dall' UE”*.

L'amministrazione nel triennio si attiverà per lo svolgimento di corsi di formazione base/intermedio di inglese tenendo conto dei fabbisogni dalle Aree/Servizi con maggior contatto con l'utenza straniera (Uffici Politiche Sociali, Servizio Cultura e turismo, sportelli edilizia Ecc).

A questi si intende affiancare percorsi di lingua di livello avanzato e/o professionalizzante per specifiche unità di personale che necessitano di formazione mirata (es. business english, inglese giuridico, inglese tecnico per l'informatica, inglese tecnico in relazione al servizio frana ecc).

Si aderirà al riguardo ai programmi di apprendimento e perfezionamento organizzati **dell'INPS - Valore P.A.** che prevede la formazione mirata in Business English per la Pubblica Amministrazione.

Sarà inoltre data rilevanza ai corsi avanzati di lingua organizzati dalla **Scuola Nazionale dell'Amministrazione**.

Nell'ottica della internazionalizzazione delle conoscenze del personale si valuterà anche la partecipazione del personale a corsi sempre organizzati dalla SNA per la formazione di Esperti Nazionali Distaccati (END) di Esperti Nazionali in Formazione Professionale (ENFP) e l'attivazione di eventuali percorsi individualizzati di distacco del personale presso le istituzioni europee o altre istituzioni internazionali.

Compatibilmente con gli stanziamenti ed in base alla valutazione delle esigenze formative rappresentate dei Dirigenti, potranno essere attivati durante l'anno ulteriori corsi formativi e convenzioni per la formazione linguistica e l'internazionalizzazione delle competenze del personale.

### 1.4 Rafforzamento dell'azione amministrativa e PNRR

Obiettivo della formazione è quello di assicurare competenze tecnico-amministrative-contabili per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'ente, anche connessi con l'attuazione del PNRR.

Rientrano in quest'asse formativo le materie di:

- Contratti e appalti;
- Sistemi di gestione, controllo, monitoraggio della spesa e dei fondi pubblici;
- Bilancio e contabilità;
- Diritto amministrativo;
- La redazione degli atti;
- Strategia di sviluppo sostenibile;
- e-procurement pubblico.

Al fine di rispondere nel triennio alle molteplici esigenze formative necessarie per una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e per il miglioramento qualitativo dei provvedimenti, sarà portato avanti già nel 2025, un programma di formazione multilivello con ricorso anche a formatori interni avente ad oggetto: **le capacità redazionali degli atti amministrativi, la conoscenza delle differenti fasi inerenti ad affidamenti su piattaforme certificate, nonché di conoscenza di nozioni e capacità operative in materia di contabilità.**

Primario scopo del Comune è assicurare al personale una formazione base in materia di diritto amministrativo e di contabilità pubblica (redazione atti: aspetti amministrativi e contabili) pensati anche in relazione al piano di on-bording dei neoassunti<sup>1</sup>. In tale senso si intende attribuire al nuovo personale un bagaglio di base per affrontare il prima possibile e con la massima efficacia le mansioni che sono chiamati a svolgere e nello stesso tempo uniformare le best practices ed il livello di competenza e di consapevolezza del personale già in forza.

Particolare attenzione sarà inoltre attribuita alla **formazione sui Contratti Pubblici** visto anche il susseguirsi delle novità legislative in atto sulla materia che impongono un costante aggiornamento professionale.

Al riguardo il Decreto Legislativo 36/2023 che all'art., 15 comma 7, impone alle Stazioni Appaltanti e agli Enti concedenti in coerenza con il programma degli acquisti dei beni e del programma dei Lavori Pubblici di adottare un Piano di Formazione per il personale che svolge funzioni relative alle procedure in materia di acquisti di lavori servizi e forniture. Inoltre il "sistema di formazione e aggiornamento del personale" è uno dei requisiti che concorre a conferire punteggio alle stazioni appaltanti per l'ottenimento e il mantenimento della qualificazione, come previsto nella TABELLA A dell'All. II.4 del d. lgs. 36/2023.

Ciò detto nel prossimo triennio sarà dedicata particolare attenzione alla programmazione e realizzazione di corsi targatizzati per i dipendenti facenti parte della Struttura Organizzativa Stabile<sup>2</sup>.

Le materie oggetto della formazione saranno pertinenti alle funzioni della S.O.S. come ad esempio: il codice dei contratti pubblici; l'analisi economica dei contratti pubblici; l'e-procurement pubblico; il project management.

La formazione potrà essere svolta anche attraverso piattaforme on line che rilascino idonei titoli di certificazione o altre modalità di formazione in presenza o da remoto che assicurino la certificazione dell'avvenuto espletamento di del percorso formativo.

In questo asse formativo è necessario tenere in considerazione anche dei moduli organizzativi flessibili e misti (pubblici-privati) a cui le amministrazioni pubbliche fanno sempre più ricorso. Per tale ragione il

---

<sup>1</sup> Al riguardo si rinvia al punto seguente 1.5 "formazione per i neoassunti".

<sup>2</sup> V. FAQ ANAC: "Struttura Organizzativa Stabile" (S.O.S.) si intende un Ufficio – ad esempio un Ufficio Gare, un Ufficio Acquisti, un Ufficio Tecnico o similari - inserito in maniera stabile all'interno dell'articolazione organizzativa dell'Ente con funzioni attinenti agli ambiti (progettazione tecnico-amministrativa e affidamento procedure/esecuzione dei contratti) e settori (lavori/servizi e forniture) di qualificazione. Nella stessa stazione appaltante possono essere presenti una o più strutture stabilmente dedicate alle predette funzioni" dal sito <https://www.anticorruzione.it/-/ausa>

perseguimento dell'obiettivo del rafforzamento amministrativo passa anche attraverso un accrescimento delle competenze del personale in **materia di partenariati pubblico-privati istituzionali**.

A tale scopo nel triennio sarà data attenzione alla formazione nelle tematiche quali:

- lavoro pubblico, in Comune nelle società ed Enti in mano pubblica;
- società pubbliche partecipate, con particolare riferimento al controllo dell'assetto societario, ai giudizi di conto in ordine alle partecipazioni di capitale ed alla responsabilità amministrativo contabile dei Comuni.

Rientra nell'ambito del rafforzamento dell'azione amministrativa anche una più ampia opera di attenzione alla acquisizione e crescita dei titoli universitari e post universitari da parte del personale.

Allo scopo di rafforzare le competenze ed accrescere il numero dei dipendenti con titoli di studio universitari si intende promuovere attraverso i canali interni di comunicazione (intranet/mailin-list ecc) le iniziative svolte dal Ministero della pubblica amministrazione **"PA 110 e lode"** nell'ambito del quale sono assicurate per i dipendenti pubblici iscrizioni agevolate a corsi di laurea triennale e specialistici, master di I e di II livello e corsi di alta specializzazione presso un ampio numero di Università aderenti all'iniziativa.

Sarà data inoltre informazione al personale circa le **borse di studio per i Master universitari** messe a disposizione dall' **INPS**, nonché l'esistenza dei permessi retribuiti per la partecipazione a percorsi scolastici e universitari.

#### **1.4 Formazione iniziale per i neoassunti**

Il Comune di Ancona ha realizzato nell'ultimo periodo un'ampia campagna assunzionale con la presa in servizio di oltre 160 unità di personale. L'ingresso di risorse nuove ha comportato grandi vantaggi in termini di rafforzamento amministrativo, ma ha posto all'amministrazione inedite sfide in termini organizzativi e formativi.

Per quanto attiene l'inserimento dei neoassunti sono state rilevate alcune criticità in relazione al rapido ed efficiente inserimento delle nuove risorse nell'ambito del tessuto organizzativo e gestionale dell'ente.

Ciò è dovuto a una sempre maggiore mobilità del personale in entrata ed in uscita che ha amplificato la necessità di adeguare e velocizzare i processi formativi on-boarding.

Per superare tali criticità ed adeguarsi all'attuale contesto lavorativo è in corso di sviluppo un piano formazione rivolto ai neoassunti. Il progetto si prefigge, da una parte di migliorare la collocazione nei servizi dell'ente del nuovo personale in base a uno *screening* delle competenze di partenza, dall'altra di assicurare un rapido apprendimento delle nozioni basilari di ingresso nonché un'immediata informazione/sensibilizzazione sul ruolo ricoperto del dipendente pubblico.

A tale scopo si intende offrire ai neoassunti un pacchetto formativo di entrata curato in larga misura dal personale interno che possa fornire velocemente ed efficacemente al nuovo dipendente un insieme di competenze per orientarsi all'interno dell'Ente. La formazione sarà espletata in parte on-line e in parte in presenza e on the job da dipendenti "formatori" o "tutor" anche allo scopo di avviare la corretta rete di interazione e scambio di informazioni tra le risorse già impiegate e nuove risorse.

Si prevede di avviare nel triennio anche una innovativa formazione "on demand" di primo orientamento del neoassunto all'interno dell'ente anche attraverso la pubblicazione sulla rete intranet di mini-video tutorial che conferiscano nozioni base sulla struttura organizzativa dell'ente e sul ruolo e valore del dipendente pubblico ecc.

Della formazione on-boarding usufruiranno anche ulteriori unità di personale individuato dalle Direzioni nell'ambito del più ampio obiettivo di *skilling* e *reskilling* del personale<sup>3</sup> nell'ottica della condivisione e uniformazione delle buone prassi e delle competenze base del personale.

I principali argomenti che si prevede di trattare nel triennio sono:

---

<sup>3</sup> Al riguardo si rinvia al capitolo D) sugli obiettivi e risultati attesi.

- valore pubblico, etica e rapporto di impiego anche con riferimento al codice di comportamento dei dipendenti pubblici;
- organizzazione e macrostruttura del Comune di Ancona;
- comunicazione istituzionale e piattaforme social;
- redazione degli atti. Aspetti amministrativi, contabili e di rendicontazione;
- competenza di base digitali: attraverso l'iscrizione dei dipendenti alla piattaforma *Syllabus*;
- nozioni in materia di trattamento dati personali: attraverso le modalità predisposte e curate dal DPO pro- tempore;
- procedimento amministrativo informatico e addestramento all'uso delle piattaforme operative.

Al pacchetto di ingresso va aggiunta anche la formazione annuale obbligatoria in materia di anticorruzione e trasparenza (Legge 190/2012), organizzata e gestita direttamente dall'RPCT nonchè di sicurezza sul lavoro in adempimento del D. lgs. 81/08 di competenza dall'Ufficio che si occupa della prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro che si prevede sarà esternalizzata ad una ditta esterna.

In ragione delle specifiche mansioni ricoperte verranno inoltre forniti approfondimenti tematici e tecnici dal personale interno dell'ente.

Sono inoltre incoraggiati processi di mentoring ed apprendimento guidato sul campo da parte personale interno esperto.

## **2. FORMAZIONE-AGGIORNAMENTO di carattere TECNICO SPECIALISTICO**

La formazione di carattere tecnico specialistico ha l'obiettivo di formare e di aggiornare le conoscenze e i saperi dell'ambito tecnico e operativo per sviluppare o mantenere le competenze richieste ai diversi profili e ruoli ricoperti nell'ente.

Rientrano pertanto in questa sezione i temi specifici rientranti nelle sfere di competenza di ciascuna Area/Servizio segnalati dalle Direzioni in sede di rilevazione dei fabbisogni formativi a inizio anno o, in caso di esigenze sopravvenute, durante il corso dell'anno.

Al fine di facilitare la pianificazione degli interventi formativi le Direzioni in sede di rilevazione dei fabbisogni potranno proporre attraverso un'apposita scheda di micro-progettazione progetti formativi mirati con specificazione dei destinatari, degli obbiettivi formativi, della metodologia, del programma, della durata e del budget economico del progetto.

In tale ambito sarà data particolare rilevanza alla formazione continua del personale iscritto ad ordini o ad albi professionali e si favorirà la partecipazione alle attività organizzate dagli ordini.<sup>4</sup> Sarà anche valutata la possibilità di attivare appositi accordi e convenzioni con gli ordini professionali per la formazione condivisa.

Le segnalazioni che pervengono dalle Aree/Servizi circa le necessità formative in questo ambito sono molteplici.

Tra i vari temi di rilievo si segnalano: la riforma Cartabia, la formazione accreditata per assistenti sociali ed educatori professionali, l'acustica nell'edilizia, la sicurezza nei parchi gioco, La Legge Urbanistica della Regione Marche ecc.

Ciascuna proposta dovrà essere valutata dalla Segreteria Generale anche allo scopo di saggiarne la compatibilità dei costi con gli stanziamenti si spesa.

## **3. FORMAZIONE GENERALE – OBBLIGATORIA**

---

<sup>4</sup> Ciò in applicazione dell'art. 103 del CCNL 2019-2021.

### **3.1 La formazione per la prevenzione della corruzione (Legge 190/2012) etica, trasparenza e integrità (D.P.R. 62/2013)**

Tale tipologia di formazione è organizzata e gestita direttamente dal Segretario Generale nel suo ruolo di RPCT.

La formazione in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza presuppone la principale conoscenza della normativa in materia, con particolare riferimento alla legge 190/2012, ai d. lgs. 33/2013 e 39/2013, agli articoli del d. lgs. 165/2001 modificati dalle norme prima citate, nonché all'esame, studio e analisi dettagliata dei procedimenti individuati "a rischio", attività elencate nella sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO, sia per una corretta applicazione della nuova normativa sia per individuare eventuali soluzioni organizzative più appropriate per la riduzione dei rischi. Il responsabile per la prevenzione della corruzione sovrintende alla programmazione delle attività di formazione ed alla verifica dei suoi risultati effettivi.

Nel triennio saranno svolte attività di formazione di base per i neoassunti e di aggiornamento per i responsabili dei servizi e per tutti i dipendenti, specie coloro i quali svolgono attività a più elevato rischio di corruzione, sulle novità eventualmente intervenute e sulle risultanze delle attività svolte nell'Ente in applicazione della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO e del codice di comportamento.

L'ente garantisce, con riferimento alla concreta applicazione del principio di rotazione, una adeguata formazione ai responsabili dei servizi cui vengono assegnati nuovi incarichi ed ai dipendenti che vengono adibiti allo svolgimento di altre attività. I responsabili dei servizi individueranno il personale da inserire nei programmi annuali di formazione in tema di anticorruzione e trasparenza.

Si prevede di organizzare la formazione anticorruzione su più livelli (base e avanzato) secondo le necessità, anche tenendo conto del ruolo, delle competenze e dell'esposizione al rischio corruttivo.

### **3.2 Formazione per la sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/2008)**

Come previsto dal D. Lgs. 09 aprile 2008 n. 81, il datore di lavoro assicura a ciascun lavoratore una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, con particolare riferimento a:

- a) concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza;
- b) 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.

La durata, i contenuti minimi e i criteri della formazione sono stati definiti mediante Accordo in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano (Repertorio atti n. 221/CSR del 21/12/2011).

Tale tipologia di formazione è organizzata e gestita dall'Ufficio che si occupa della prevenzione e sicurezza dei lavoratori, impegnando la spesa nel capitolo all'uopo dedicato.

### **3.3 Formazione in materia di privacy (GDPR – REG. EU 679/2016)**

Tale tipologia di formazione è predisposta a cura dell'incaricato DPO protempore in applicazione del Regolamento dell'Unione Europea n. 679/2016 ("GDPR").

Nel triennio proseguirà la formazione dei neoassunti e l'aggiornamento del restante personale attraverso la fruizione di un video-corso messo a disposizione dal DPO. A ciò si aggiungerà una formazione mirata in presenza o da remoto anche on the job. Particolare attenzione sarà rivolta al rapporto tra la privacy e gli obblighi di pubblicità dell'Ente.

Visto il ruolo sempre più centrale che sta assumendo la tutela dei dati personali anche in stretta correlazione con la cybersicurezza dell'Ente, nel triennio l'ente si attiverà nella sensibilizzazione e nello sviluppo delle competenze in materia, avendo particolare riguardo al personale degli uffici competenti in materia di privacy, al personale degli uffici informatici e ai referenti privacy nominati in ciascuna Area/Servizio.

## **CAPITOLO B): Risorse interne ed esterne disponibili e/o “attivabili” ai fini delle strategie formative**

---

L'amministrazione per ciascun anno stanzierà un'apposita voce di budget dedicato agli interventi formativi in favore del personale.

Si intende gestire e organizzare la formazione del personale per il tramite un l'Ufficio Formazione.

Le iniziative formative e di aggiornamento destinate al personale dell'Ente potranno essere:

- INTERNE cioè realizzate internamente (con organizzazione interna e docenza effettuata da personale interno individuato come personale “formatore”);
- PARZIALMENTE INTERNE con organizzazione interna, in economia ed in sede o presso altre sedi esterne e con docenza esterna (soggetti esterni pubblici o privati);
- ESTERNE: I dirigenti potranno richiedere la partecipazione di propri dipendenti ad iniziative formative e di aggiornamento ESTERNE cioè organizzate e realizzate da soggetti esterni attraverso l'acquisto di quote di partecipazione a corsi di formazione organizzati da soggetti pubblici o privati;
- Eventualmente IN COLLABORAZIONE CON ALTRI ENTI territoriali o ordini professionali tramite l'attivazione di CONVENZIONI da valutarsi nel triennio;
- ALTRI SOGGETTI AGGREGATORI quali ANCI, UPI ecc.
- IN ADESIONE A PIANI DI FORMAZIONE NAZIONALI e REGIONALI tra i quali:
- Progetto “*Syllabus*” promosso dal dipartimento della Funzione Pubblica e dedicato allo sviluppo delle competenze digitali al quale si prevede di aderire con un numero sempre maggiore di dipendenti;
- Percorsi formativi professionalizzanti specifici finanziabili nell'ambito del progetto “PERFORMAPA” con fondi PNRR messi a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica;
- INPS Valore P.A. con scelta di aree tematiche coerenti con gli obiettivi strategici delineati dal presente Piano;
- PA110 LODE: con attività informativa e promozionale presso tutti i dipendenti del Comune in relazione alle modalità di adesione al progetto;
- FORMAZIONE SNA: ai fini della gestione delle adesioni individuali, autorizzate dalla dirigenza ai corsi proposti dal programma formativo SNA;
- SCUOLA DI FORMAZIONE DELLA P.A.- REGIONE MARCHE: informazione e partecipazione ai corsi gratuiti in base alle esigenze formative trasversali e specifiche per direzione;
- BORSE DI STUDIO per MASTER INPS: attraverso l'avvio un'ampia attività informativa e promozionale delle possibilità di attribuzione di borse di studio INPS per percorsi postuniversitari di alta formazione.

L'amministrazione nell'organizzazione degli interventi formativi del triennio si prefigge di fare ricorso crescente a personale interno che possa assumere il ruolo di docente. Ciò sia nell'ottica di attribuire rilevanza alle competenze ed ai saperi tecnici e/o trasversali, sia della valorizzazione del capitale umano che possiede competenze di livello avanzato.

In tale maniera si intende anche promuovere la comunicazione, la condivisione delle informazioni e conoscenze negli uffici per la costituzione di un *network* interno di collaborazione e condivisione delle

competenze e delle buone pratiche esecutive nell'ottica di un complessivo rafforzamento amministrativo ottenendo quale ulteriore vantaggio anche la razionalizzazione e l'efficientamento delle spese in ambito formativo.

A tale scopo in sede di rilevazione dei fabbisogni formativi sarà richiesto alle direzioni di individuare le risorse interne che risultino "attivabili" per svolgere "docenze" o "tutoraggi" in favore del personale. Per i "formatori" e "tutor" saranno anche pensati in base alle esigenze, specifici percorsi formativi, nell'ottica della acquisizione e successiva diffusione all'interno dell'ente delle competenze e conoscenze.<sup>5</sup>

## **CAPITOLO C): Misure volte ad incentivare a favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato**

---

L'Amministrazione del Comune di Ancona reputa l'accesso ai percorsi di studio e qualificazione del personale come uno dei principali *asset* per l'arricchimento del proprio capitale umano nonché un canale per apportare il proprio contributo al rinnovamento complessivo del settore pubblico.

A tal fine intende perseguire una politica di conciliazione studio-lavoro che renda effettivo l'esercizio del diritto allo studio e renda concretamente accessibile per dipendenti interessati la frequenza di corsi, anche in modalità telematica, per il conseguimento dei titoli universitari, post-universitari, di scuole di istruzione primaria secondaria e di qualificazione professionale, statali, pareggiate o legalmente riconosciute, o comunque abilitate al rilascio di titoli di studio legali o attestati professionali riconosciuti dall'ordinamento o per sostenere i relativi esami, con gli strumenti previsti dall'art. 10 dello Statuto dei Lavoratori<sup>6</sup> e del vigente CCNL. Ciò anche nell'ottica della valorizzazione e crescita professionale del dipendente.

L'amministrazione nel triennio si attiverà per promuovere una campagna informativa a favore dei dipendenti circa i percorsi formativi accessibili, gli istituti contrattuali utilizzabili (es. permessi studio, aspettative, congedo formativo...) attraverso i canali interni quali l'intranet o mailing-list. Sensibilizzerà inoltre la dirigenza e le EE.QQ. per l'attuazione di misure di micro-organizzazione del lavoro che agevolino nella sostanza l'esercizio di tale diritto secondo le modalità, gli strumenti ed i limiti dettati dagli artt. 46 e 47 del CCNL. Avvierà altresì il processo di adozione di apposita disciplina regolamentare.

---

<sup>5</sup> Ciò anche in applicazione del comma 7ter, art. 6 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito con modificazioni dalla Legge n. 113 del 6 agosto 2021 : *"Nell'ambito della sezione del Piano relativa alla formazione del personale, le amministrazioni di cui al comma 1 indicano quali elementi necessari gli obiettivi e le occorrenti risorse finanziarie, nei limiti di quelle a tale scopo disponibili, prevedendo l'impiego delle risorse proprie e di quelle attribuite dallo Stato o dall'Unione europea, nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari. A tal fine le amministrazioni di cui al comma 1 individuano al proprio interno dirigenti e funzionari aventi competenze e conoscenze idonee per svolgere attività di formazione con risorse interne e per esercitare la funzione di docente o di tutor, per i quali sono predisposti specifici percorsi formativi"*.

<sup>6</sup> Art. 10 della L. 300/1970 *"Lavoratori Studenti"* : *"I lavoratori studenti, iscritti e frequentanti corsi regolari di studio in scuole di istruzione primaria, secondaria e di qualificazione professionale, statali, pareggiate o legalmente riconosciute o comunque abilitate al rilascio di titoli di studio legali, hanno diritto a turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami e non sono obbligati a prestazioni di lavoro straordinario o durante i riposi settimanali. I lavoratori studenti, compresi quelli universitari, che devono sostenere prove di esame, hanno diritto a fruire di permessi giornalieri retribuiti. Il datore di lavoro potrà richiedere la produzione delle certificazioni necessarie all'esercizio dei diritti di cui al primo e secondo comma."*

## CAPITOLO D): Gli obiettivi e i risultati attesi

---

Il 2025 sarà un anno straordinariamente ricco di eventi formativi in primo luogo per l'attuazione della transizione digitale dell'ente che ha ormai raggiunto la sua fase pienamente esecutiva. Il moltiplicarsi degli eventi formativi e le nuove modalità di fruizione della formazione pongono importanti sfide anche in ordine al tracciamento della formazione ed il monitoraggio dei miglioramenti individuali e dei benefici che ne vengono tratti dall'Ente.

Risulta un obiettivo fondamentale nel triennio il progressivo ampliamento della platea dei fruitori e l'aumento delle ore di formazione pro-capite del personale.

Il Comune di Ancona si prefigge di attuare un sempre migliore tracciamento e delle competenze in entrata ed in uscita delle formazione. La definizione degli obiettivi formativi sarà condotta a partire da una mappatura dei principali *gap* di competenza da colmare in ciascun macro-settore con identificazione delle competenze richieste per rendere efficace il servizio.

E' un obiettivo del prossimo triennio l'avvio di un sistema informatizzato di monitoraggio che permetta di conoscere le competenze di partenza e monitorare il percorso di crescita formativa-professionale. Potrà anche essere dato rilievo a competenze e soft skills acquisite in contesti extra-lavorativi (volontariato, esperienze internazionali, contesti sportivi ecc) che possano risultare utili per la collocazione delle nuove risorse in specifici settori lavorativi, nonché alle attitudini, aspirazioni e interessi individuali. Si intende così valorizzare e porre al centro l'individuo sia in relazione alle competenze già possedute sia in relazione al suo potenziale e i suoi obiettivi di crescita professionale.

Ciò per ottimizzare la collocazione delle risorse umane nei posti chiave "tagliati" sulle competenze e capacità individuali, cui ne consegue non solo il miglioramento del servizio all'utenza, ma anche una maggiore motivazione e spinta allo sviluppo proattivo da parte del dipendente.

Per raggiungere tale obiettivo nell'anno nel 2025 si intende in primo luogo avviare il tracciamento delle competenze dalla formazione svolta del personale nell'anno in corso per poi ampliare il monitoraggio al complessivo bagaglio formativo e di competenze individuali.

Nel triennio si intende rendere la formazione da parte del personale interno sempre più strutturale, con valorizzazione in termini di valutazione dei risultati e delle performance. In tale ottica si darà anche rilievo al personale che agisca come "tutor" nei confronti dei neoassunti nel percorso di formazione specializzata per settori on the job, ponendo attenzione al trasferimento di competenze tra personale "entrante" e personale "uscente", o trasferito all'interno dei vari settori dell'ente. In tal senso la formazione generale e l'attenzione alle soft skills ha anche l'obiettivo di creare professionalità polivalenti e che siano in grado di fronteggiare incarichi differenti e rapidi mutamenti di contesto.

L'obiettivo prioritario del piano è anche quello di assicurare il diritto individuale alla formazione permanente e la formazione tecnica con particolare riguardo al personale iscritto a ordini o albi professionali.

Al riguardo si prevede di avviare nel una ricognizione del personale tecnico iscritto ad albi professionali e sondare la possibilità di concludere convenzioni con i relativi ordini per reciproco riconoscimento della formazione svolta.

Gli interventi formativi che intraprenderà il Comune nel triennio sono rivolti ai seguenti obiettivi:

- **Skilling:** attraverso azioni di formazione iniziale/aggiornamento dei dipendenti affinché in tempi brevi possano essere conseguite competenze rinnovate, attraverso i diversi canali messi a disposizione: piattaforme di e-learning, video-corsi brevi di tipo tutorial di facile e rapida consultazione che possano essere di supporto anche al personale già in forza, formazione tecnica in base alle esigenze specifiche manifestate dalle direzioni. Si avrà particolare attenzione alla veloce somministrazione delle nozioni fondamentali base di lavoro per i neoassunti in modo da rendere più rapido ed efficace l'inserimento del nuovo personale nel tessuto lavorativo.
- **Reskilling:** sono ascrivibili a questa categoria percorsi formativi finalizzati a riqualificare la forza lavoro avendo particolare attenzione ai profili che si occupano di attività obsolete o con competenze non più aderenti alle necessità e strumenti lavorativi in uso ed emergenti. Si avrà particolare attenzione all'alfabetizzazione digitale da svilupparsi ad ampio spettro attraverso la piattaforma *Syllabus* ed alle competenze linguistiche di base.
- **Upskilling:** interventi di sviluppo mirato alle risorse in cui si individua il "potenziale maggiore" e su cui si intende investire maggiormente anche in termini di progressione di carriera. Sono in particolare rivolti ai coordinatori d'area, dirigenti, EE.QQ., funzionari e prevedono l'aumento delle competenze nei ruoli ricoperti nonché in ambito manageriali, di soft skills e di leadership. Si intende raggiungere l'obiettivo attraverso l'utilizzo corsi mirati nell'ambito della SNA, PA110 e lode, promozione di borse di studio (INPS o altro) per master postuniversitarie, programma "PerFormaPa", ed eventuali altri corsi specifici tenuti da enti pubblici o privati.

Di seguito uno schema riepilogativo degli stanziamenti relativi alla formazione per il prossimo triennio:

CAP. 110503	2025	2026	2027
corsi di formazione e qualificazione del personale	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000
corsi di formazione in materia prevenzione e sicurezza sul lavoro	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000