



# Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024 - 2026

*Sezione 3. Organizzazione e capitale umano  
Sottosezione 3.3 Piano triennale dei fabbisogni di  
personale*

**3.3.1 PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE**



Città di  
Cassano d'Adda

# PERCHE' FARE FORMAZIONE

*"La mente non è  
una nave da caricare,  
ma un fuoco da accendere"  
(Plutarco)*

La formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione.

Qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso una adeguata formazione.

*(Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 24.3.2023 - <https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione/direttiva-del-ministro-la-pubblica-amministrazione>)*

# PERCHE' FARE FORMAZIONE

La valorizzazione del capitale umano passa attraverso il riconoscimento della centralità della leva della formazione, che deve avere valore per le persone e per l'amministrazione. Nello specifico:

- a) per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un "diritto soggettivo" e, al tempo stesso, un dovere. Le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative;
- b) per le amministrazioni, la formazione e la riqualificazione del proprio personale costituiscono un investimento organizzativo necessario e una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico.

# IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

## Obiettivi da conseguire:

1. definire dei profili professionali quale “parametro di riferimento” per le politiche di assunzione;
2. migliorare la coerenza tra competenze e percorsi di carriera;
3. attivare dei percorsi formativi differenziati per target di riferimento, altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento, e individuati a partire dall'effettiva rilevazione dei gap di competenze rispetto ad ambiti strategici comuni a tutti i dipendenti o specifici e professionalizzanti, tra cui interventi formativi sui temi dell'etica pubblica.

# AMBITI DI SVILUPPO DEL PIANO FORMATIVO 2024-2026



Formazione generale



Formazione  
specialistica



Formazione digitale



Formazione parità di  
genere e benessere  
organizzativo



Formazione salute e  
sicurezza



Formazione su etica,  
anticorruzione,  
trasparenza e  
privacy



# FORMAZIONE GENERALE



## SET FORMATIVO DI BASE DESTINATO AL PERSONALE NEO -ASSUNTO

Viene declinato un set formativo di base, di 24 ore complessive, modulato sulle conoscenze teoriche e competenze operative comuni a tutte le famiglie professionali, come indicate nel «Dizionario delle conoscenze e delle competenze professionali» dell'Ente. E' previsto, per ciascun neo-assunto, l'identificazione di un **tutor**, chiamato a supervisionare il percorso formativo di base e accompagnare il lavoratore nella fase di inserimento

Ambiti	N. ore modulo formativo
<b>Conoscenze teoriche comuni a tutte le famiglie professionali</b>	
Ordinamento enti locali, ordinamento uffici e servizi, contabilità	6
Protocollo informatico e gestione documentale	2
Prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa; tutela dei dati personali; accesso civico, generalizzato e documentale	5
CCNL, codice di comportamento e responsabilità del dipendente	3
<b>Competenze operative comuni a tutte le famiglie professionali</b>	
Digitalizzazione di base (video scrittura, foglio elettronico, posta elettronica)	4
Lingua inglese	1
Soft skills di tipo relazione (rapporti con utenza interna ed esterna)	3
<b>TOTALE</b>	<b>24</b>

# FORMAZIONE GENERALE



## PERCORSI FORMATIVI GENERALI RIVOLTI AL PERSONALE IN FORZE

Nel corso del triennio di riferimento, verranno attivati percorsi formativi di carattere generale, rivolti a tutto il personale in forze, che avranno come principali direttrici:

1. Metodologie per lo sviluppo di modalità di lavoro strategiche e intersettoriali
2. Processi di innovazione, con particolare riferimento alla transizione ecologica e amministrativa, come promossi nell'ambito del PNRR
3. *Upgrade* della conoscenza della lingua inglese e apprendimento di altre lingue straniere, tra quelle più diffuse nella comunità locale

# FORMAZIONE SPECIALISTICA



## FORMAZIONE PROFESSIONALE SPECIFICA PER FAMIGLIE PROFESSIONALI

- Proposte formative di carattere specialistico, di aggiornamento normativo e di competenza, avendo come riferimento i livelli attesi, per ciascun profilo professionale, declinati nel «Dizionario delle conoscenze e delle competenze professionali» dell'Ente per ciascuna famiglia professionale;
- Addestramento specifico per gli agenti di polizia locale, ai sensi dell'art. 9 della legge n. 65/1986 e della legge regionale n. 6/2015;
- Corsi di abilitazione specifici per nuovi messi notificatori, ai fini del rilascio dell'idoneità ai sensi dell'art. 1, co. 158, 159, 160 della Legge n. 296/2006.



# FORMAZIONE SPECIALISTICA



## FORMAZIONE SPECIFICA DI TIPO MANAGERIALE PER DIRIGENTI/E.Q.

Nel corso del triennio verranno proposti, al personale con incarico apicale, percorsi di sviluppo delle competenze più propriamente manageriali, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- a) Funzioni e compiti del management nell'organizzazione
- b) Leadership e stili di direzione
- c) Motivazione ed esercizio della delega
- d) Coaching e sviluppo
- e) Comunicazione e relazioni interpersonali
- f) Negoziazione



# FORMAZIONE DIGITALE

## PERCORSI FORMATIVI STRUTTURATI IN FORMA INDIVIDUALE

- Pacchetto Office e/o free software
- Software gestionali in dotazione
- Piattaforme di uso comune (MEPA, CONSIP, ANAC)

## FORMAZIONE DIGITALE COLLABORATIVA

- Transizione al digitale
- Gestione documentale digitalizzata
- Cloud
- Intelligenza artificiale
- Cyber security
- Intranet
- Agende condivise
- Sito istituzionale e social network

# FORMAZIONE SU PARITA' DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO



## ***PARI OPPORTUNITA' E PARITA' DI GENERE***

*Le linee guida del 6.10.2022 sulla “parità di genere nell’organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni” individuano nella formazione uno strumento prioritario per la diffusione di una cultura della leadership al femminile. Si prevedono, quindi, le seguenti misure formative:*

- Corso «Riforma-Mentis» erogato sulla piattaforma Syllabus, modulo di 1 ora per tutto il personale, a carattere obbligatorio.
- Iniziative di formazione specifica sull'empowerment femminile e su best practice, con particolare riferimento a esperienze virtuose in enti locali.

# FORMAZIONE SU PARITA' DI GENERE E BENESSERE ORGANIZZATIVO



## ***BENESSERE ORGANIZZATIVO***

*Per lo sviluppo e l'efficienza delle amministrazioni, le condizioni emotive dell'ambiente in cui si lavora, la sussistenza di un clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia - oltre che la sicurezza - degli ambienti di lavoro, costituiscono elementi di fondamentale importanza ai fini dello sviluppo e dell'efficienza delle Amministrazioni pubbliche.*

*In questa prospettiva, si prevede di attivare nel triennio di riferimento percorsi formativi orientati ad accrescere il benessere organizzativo:*

- **Public leadership:** per conoscere i tratti salienti delle diverse manifestazioni della leadership nel settore pubblico
- **Comunicazione:** per sviluppare e implementare competenze collegate alla gestione dei conflitti, al public speaking, all'assertività e alla corretta circolazione delle informazioni tra team;
- **Team Building:** per imparare a collaborare al fine di raggiungere un obiettivo comune, scoprendo se stessi e i propri colleghi tramite una serie di attività esperienziali di alto valore;
- **Team Empowerment:** per assimilare il concetto di leadership gentile e per sviluppare le soft skill necessarie al potenziamento della motivazione e alla gestione delle diversità e dell'inclusione, imparando ad essere un team vincente, motivato e composto da persone che, superando il concetto di competizione, collaborano all'interno di un clima sereno e produttivo;
- Percorsi di **mindfulness, neuro-potenziamento** e simili
- **Arte e letteratura in azienda:** raccontare e interpretare l'organizzazione attraverso gli autori e le opere artistiche e letterarie

# FORMAZIONE OBBLIGATORIA SALUTE E SICUREZZA



I corsi di sicurezza sul lavoro costituiscono un percorso didattico con lo scopo di fornire ai lavoratori, ai loro rappresentanti e ai soggetti partecipi della sicurezza, la **formazione obbligatoria** prevista dall'articolo 37 del D.lgs 81/08.

L'**Accordo Stato Regioni del 21/12/2011** stabilisce argomenti e durate diverse sulla base dei destinatari ai quali i corsi sono rivolti; il successivo **Accordo Stato Regioni del 7/7/2016** ne stabilisce **le modalità di erogazione**.

Attraverso tale formazione il lavoratore acquisisce conoscenze e competenze necessarie per svolgere la propria mansione **evitando eventuali danni per la salute e sicurezza** che possono derivare dai rischi presenti nel luogo di lavoro e connessi alla specifica attività assegnata, gestendo e risolvendo situazioni lavorative, anche di emergenza, nel modo più sicuro ed efficace possibile. I **corsi di aggiornamento** servono a rinnovare periodicamente la preparazione in materia.

Il percorso di formazione obbligatorio prevede:

- **la formazione generale**, con l'obiettivo di formare i lavoratori in merito ai concetti generali di prevenzione e sicurezza sul lavoro.
- **la formazione specifica**, che varia a seconda del settore di appartenenza e ai rischi connessi all'attività svolta dal lavoratore.

Le tabelle di seguito riportate fotografano i corsi di formazione obbligatoria strutturati secondo i rischi presenti nei luoghi di lavoro nel triennio considerato dal presente piano di formazione del personale.



# FORMAZIONE OBBLIGATORIA SALUTE E SICUREZZA



TIPOLOGIA CORSO	NORMATIVA DI RIFERIMENTO	PROGRAMMA TEMPORALE	AGGIORNAMENTO
FORMAZIONE GENERALE	D.Lgs.n.81/2008 Accordo Stato-Regioni 21/12/2011	4 ORE	OGNI 5 ANNI
FORMAZIONE SPECIFICA (Rischio medio per IMPIEGATI E VIGILI)	D.Lgs.n.81/2008 Accordo Stato-Regioni 21/12/2011	8 ORE	6 ORE OGNI 5 ANNI
FORMAZIONE SPECIFICA (Rischio alto per OPERAI/PREPOSTI)	D.Lgs.n.81/2008 Accordo Stato-Regioni 21/12/2011	12 ORE	6 ORE OGNI 5 ANNI
FORMAZIONE GENERALE E SPECIFICA DIRIGENTI	Accordo Stato-Regioni 21/12/2011	16 ORE	6 ORE OGNI 5 ANNI
ADDETTI SQUADRA ANTINCENDIO RISCHIO MEDIO	D.Lgs.n.81/2008 D.M. 10/03/1998 Dip. VV.FF.Circ. 23/02/2011 n. 12653	8 ORE	5 ORE OGNI 3 ANNI

# FORMAZIONE OBBLIGATORIA SALUTE E SICUREZZA



TIPOLOGIA CORSO	NORMATIVA DI RIFERIMENTO	PROGRAMMA TEMPORALE	AGGIORNAMENTO
<b>ADDETTI SQUADRA PRIMO SOCCORSO</b>	D.Lgs.n.81/2008 D.M. n. 388 15 luglio 2003	12 ORE	4 ORE OGNI 3 ANNI
<b>PREPOSTO</b>	D.Lgs. 81/08 art. 37 Accordo Stato Regioni 21/12/2011	8 ORE	6 ORE OGNI 5 ANNI
<b>ADDETTI SQUADRA ANTINCENDIO RISCHIO MEDIO</b>	D.Lgs.n.81/2008 D.M. 10/03/1998 Dip. VV.FF.Circ. 23/02/2011 n. 12653	8 ORE	5 ORE OGNI 3 ANNI
<b>NUOVO R.L.S.</b>	D.Lgs. 81/08 art. 2, art. 37, art. 50 Accordo Stato Regioni 07/07/2016	32 ORE	8 ORE OGNI ANNO

# FORMAZIONE OBBLIGATORIA SU ETICA, ANTICORRUZIONE E PRIVACY



## SET FORMATIVO OBBLIGATORIO DI LIVELLO GENERALE



In attuazione della Legge n. 190/2012 e del D.P.R. n. 62/2013 viene previsto un **set formativo obbligatorio di 4 ore per ogni dipendente**, in relazione a uno o più dei seguenti argomenti:

- cultura della legalità, etica pubblica e codice di comportamento
- tutela del segnalante di illeciti (whistleblowing)
- trasparenza amministrativa e privacy

*Calendarizzazione della formazione:*

- entro il 31/12/2024: espletamento della formazione obbligatoria da parte di almeno il 50% del personale dipendente
- entro il 31/12/2025: espletamento della formazione obbligatoria da parte della restante quota del 50%

A partire dal terzo anno di programmazione (2026), la formazione obbligatoria riprenderà a partire dal primo contingente



# FORMAZIONE OBBLIGATORIA SU ETICA, ANTICORRUZIONE E PRIVACY



## FORMAZIONE DI LIVELLO SPECIALISTICO



La formazione in materia di etica, anticorruzione e privacy, deve rivolgersi a tutti gli attori del sistema poiché non ha necessariamente, o comunque unicamente, lo scopo di insegnare come evitare episodi di corruzione o *maladministration*, ma assume soprattutto la finalità di diffondere nell'amministrazione le conoscenze e le competenze necessarie per svolgere in modo efficace ed efficiente le funzioni che presentano rischi in materia.

A tal scopo, poiché all'interno dell'ente è stato istituito l'Ufficio di Staff del Segretario per l'assolvimento di compiti specifici o che vengono ritenuti di particolare importanza politico-amministrativa o di controllo, al personale componente l'Ufficio di Staff sono destinati ulteriori corsi formativi specialistici tesi a rafforzare la conoscenza delle regole che presidiano l'esercizio della funzione pubblica e a diffondere le buone pratiche amministrative e gli orientamenti giurisprudenziali su vari aspetti dell'esercizio della funzione amministrativa in tema etica pubblica, privacy e prevenzione della corruzione.

Tali corsi sono destinati, inoltre, a tutti i dipendenti chiamati a rivestire necessariamente uno specifico compito di supporto al Segretario nella costruzione, nell'attuazione e nell'aggiornamento del PIAO, con approcci differenziati a seconda del ruolo funzionale svolto all'interno del sistema.

Tali percorsi formativi, pur non rientrando a rigore nel perimetro della formazione obbligatoria, costituiscono un fondamentale strumento di garanzia anche per l'etica e l'integrità del servizio svolto.

# PROGETTI FORMATIVI SPECIALI

## LA PIATTAFORMA SYLLABUS

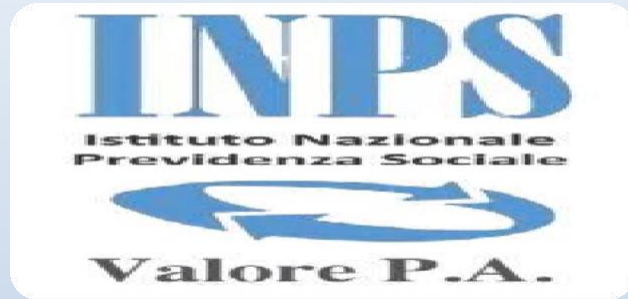


Questo strumento offre ai dipendenti pubblici una formazione personalizzata, in modalità e-learning, a partire da una rilevazione strutturata e omogenea dei fabbisogni formativi, al fine di rafforzare le conoscenze, svilupparne di nuove, senza trascurare la motivazione, la produttività e la capacità digitale nelle amministrazioni, una maggiore diffusione di servizi online più semplici e veloci per cittadini e imprese.

La piattaforma online supporta processi di rilevazione dei gap di competenze e definizione dei percorsi formativi; si integra con i LMS degli erogatori di formazione per la fruizione dei corsi e consente di monitorare a più livelli il sistema delle conoscenze delle pubbliche amministrazioni.

Mette a disposizione un catalogo della formazione di qualità continuamente arricchito e aggiornato, grazie all'attivazione di collaborazione di grandi player pubblici e privati.

# PROGETTI FORMATIVI SPECIALI



Si tratta di **corsi gratuiti finanziati da INPS** attraverso la totale copertura del costo di partecipazione e prevede che l'individuazione dei partecipanti ai **corsi accreditati Valore P.A.** sia rimessa alla pubblica amministrazione di appartenenza degli stessi. I **corsi Valore PA** riguardano tutte le **tematiche di interesse** per la **formazione dei dipendenti pubblici** e sono caratterizzati da un modello di didattica orientato sia allo **sviluppo di conoscenze**, sia all'utilizzo di **strumenti operativi, lavori di gruppo e prove pratiche**. Le iniziative formative relative a **Valore P.A.** sono suddivise in **corsi di I livello (formazione base), corsi di II livello tipo A (alta formazione) e corsi di II livello tipo B (progettazione di modelli di servizi pubblici)** e prevedono una durata di 40/50/60 ore (I e II livello A) e 80 ore (II livello B).

Soggetti proponenti dei **corsi Valore P.A.** sono le Università aventi sede nel territorio nazionale che, spesso in collaborazione con scuole di formazione specializzate, elaborano **proposte specifiche** che possano **soddisfare i reali bisogni formativi espressi** da ciascuna amministrazione aderente al Bando INPS Valore P.A.



Con l'iniziativa "PA 110 e lode", frutto di un protocollo d'intesa firmato il 7 ottobre 2021 tra il Ministro per la Pubblica amministrazione, Renato Brunetta, e la Ministra dell'Università e della Ricerca, Maria Cristina Messa, si consentirà a tutti i dipendenti pubblici che lo vorranno di usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione terziaria: corsi di laurea, corsi di specializzazione e master.

# STRUMENTI E MODALITA' DI ACCESSO ALLA FORMAZIONE



Attività in *distance learning*



Formazione in presenza



Formazione on the job (*tutoring, coaching*)



Autoproduzione (in economia)



Attività "*blended*" (mix delle precedenti)

# BUDGET PER LA FORMAZIONE

## Bilancio di previsione 2024-2026



### Sicurezza sul luogo di lavoro (d. lgs. 81/2008)

- € 7.000,00 per l'anno 2024 e € 5.000,00 sia per l'anno 2025 che per l'anno 2026.
- Il budget è definito in relazione al cronoprogramma annuale di obbligo formativo e può variare in conseguenza a eventuali aggiornamenti dell'organigramma e del funzionigramma dell'ente.

### Risorse per gli altri ambiti formativi

- € 9.000,00 annuali.

# OBIETTIVI E TARGET

Le pubbliche amministrazioni devono garantire a ciascun dipendente, sia per la formazione relativa alle competenze trasversali, sia per quella riferita a obiettivi “specifici”, **almeno 24 ore di formazione/anno.**

Per quel che attiene agli obiettivi formativi, espressi come sopra, sia in termini di dipendenti coinvolti (in valore assoluto e %) che di ore/anno, ne viene dato conto all'interno della sottosezione «Performance» del PIAO e in sede di verifica dello stato di attuazione dello stesso.

In particolare, i Responsabili di Settore definiscono piani formativi individuali in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale della performance, con specifico riferimento sia alle competenze tecniche, con particolare riguardo a quelle finalizzate all'accrescimento individuale e organizzativo dei livelli di digitalizzazione, sia per la parte relativa ai comportamenti.

# OBIETTIVI E TARGET

## Syllabus «Competenze digitali per la PA»:

**Stato dell'arte:** completamento delle attività di *assessment* e l'avvio della formazione da parte di almeno il 30% dei propri dipendenti entro il 30 settembre 2023.

### **Programma di sviluppo:**

1. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 25% entro il 31 dicembre 2024;
2. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 20% entro il 31 dicembre 2025;
3. completamento delle attività di *assessment* e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte della quota restante di personale entro il 31 dicembre 2026.