

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 131 del 01/02/2021

Seduta Num. 7

Questo lunedì 01 **del mese di** febbraio
dell' anno 2021 **si è riunita in** video conferenza

la Giunta regionale con l'intervento dei Signori:

1) Bonaccini Stefano	Presidente
2) Schlein Elena Ethel	Vicepresidente
3) Calvano Paolo	Assessore
4) Colla Vincenzo	Assessore
5) Corsini Andrea	Assessore
6) Donini Raffaele	Assessore
7) Felicori Mauro	Assessore
8) Lori Barbara	Assessore
9) Mammi Alessio	Assessore
10) Priolo Irene	Assessore
11) Salomoni Paola	Assessore

Funge da Segretario l'Assessore: Corsini Andrea

Proposta: GPG/2021/118 del 26/01/2021

Struttura proponente: SERVIZIO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E
COMUNICAZIONE DI SERVIZIO
DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI

Assessorato proponente: ASSESSORE AL BILANCIO, PERSONALE, PATRIMONIO, RIORDINO
ISTITUZIONALE

Oggetto: PROGRAMMA TRIENNALE DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE DELLA
GIUNTA REGIONALE 2021-2023

Iter di approvazione previsto: Delibera ordinaria

Responsabile del procedimento: Cristiano Annovi

LA GIUNTA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Richiamate le leggi regionali:

- n. 43/2001 "Testo unico in materia di organizzazione e di rapporto di lavoro nella Regione Emilia-Romagna" e ss.mm.ii.;
- n. 40/2001 "Ordinamento contabile della Regione Emilia Romagna, abrogazione delle LL.RR.6 luglio 1977, n.31 e 27 marzo 1977 n. 4", per quanto applicabile;
- n. 13/2020 "Bilancio di previsione della Regione Emilia-Romagna 2021-2023", pubblicata sul B.U.R.E.R.T. del 29 dicembre 2020 n. 449;

Visti:

- il D.Lgs. n. 33 del 14 marzo 2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii.;
- il decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito in legge 17 luglio 2020, n. 77, recante: "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19";
- il Decreto Ministro PA del 9 dicembre 2020 "*Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile e indicatori di performance*";

Premesso che:

- lo scoppio della pandemia del COVID-19 nel corso del 2020 ha imposto un netto cambio di marcia alla "macchina pubblica" rivelandosi quale acceleratore per l'attivazione di processi di innovazione organizzativa e di trasformazione digitale nelle PA;
- per l'Amministrazione regionale la formazione costituisce un impegno costante nell'ambito delle politiche di sviluppo delle competenze dei propri collaboratori ed è finalizzata prioritariamente alla promozione e al sostegno dell'innovazione tecnologica e del cambiamento organizzativo;
- la formazione rappresenta un asset strategico per il sostegno dei cambiamenti organizzativi della trasformazione digitale nella PA come previsto anche nel POLA, Piano organizzativo del lavoro agile strumento di programmazione del lavoro agile e di misurazione della performance, introdotto dall'art. 263, comma 4-bis del D.L. n. 34/2020 convertito con L. n. 77/2020;

- nel triennio 2021-2023 verranno promossi progetti formativi volti a sviluppare e potenziare le competenze dei collaboratori e dei dirigenti regionali per gestire il cambiamento organizzativo e per utilizzare al meglio le opportunità rese disponibili dalle nuove tecnologie;
- è rinnovato l'interesse della Regione a perseguire con le iniziative che rientrano del progetto di Academy in particolare con nuove edizioni del Master in "Public Management and Innovation" e percorsi brevi di alta formazione rivolti a dirigenti, posizioni organizzative e funzionari regionali;
- saranno incluse nel piano triennale iniziative formative sulle competenze tecnico-specialistico di aggiornamento professionale e la formazione obbligatoria prevista da norme di legge ivi inclusa la formazione sulla sicurezza prevista dal D.Lgs. n. 81/2008;

Visti:

- il programma di mandato dell'Assessorato Bilancio, Personale, Patrimonio, Riordino Istituzionale, Punto 5 - azione - Investimento nelle politiche di formazione e professionalizzazione del personale dell'Ente e del sistema regionale (in accordo con Anci e UPI): potenziare le politiche formative dell'Ente anche attraverso il sostegno e l'allargamento dell'Academy Regionale per il management degli Enti Locali;
- il documento "Crescere insieme, in Europa", di cui alla soprarichiamata propria deliberazione n. 2359/2019, contenente gli Indirizzi strategici regionali unitari per il negoziato sulla programmazione 2021-2027 delle politiche europee di sviluppo che contiene le direttrici per la programmazione delle politiche europee di sviluppo, in particolare la direttrice **Competenze e capitale umano** per garantire a tutti i cittadini pari diritti di acquisire conoscenze e competenze ampie e innovative e di crescere e lavorare esprimendo al meglio potenzialità, intelligenza, creatività;
- le Linee di Indirizzo per la Trasformazione Digitale 2021/2023 approvate dalla Giunta Regionale con propria deliberazione n. 1965 il 21/12/2020 al fine di coordinare le misure di riorganizzazione previste nel Pola con le misure di trasformazione digitale dei processi dell'organizzazione regionale;
- il POLA - Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021-2023 della Regione Emilia-Romagna presentato alle organizzazioni sindacali in data 28 gennaio 2021;

- il Documento di programmazione economica e finanziaria per il triennio 2021-2023;

Considerato che:

- il piano di potenziamento e valorizzazione del capitale umano avviato con il programma triennale della formazione 2018/2020 ha consentito di sviluppare numerose iniziative come illustrato nel consuntivo di cui all'Allegato B) parte integrante e sostanziale del presente atto;
- la Regione, coerentemente con quanto previsto nel POLA e nelle linee di indirizzo sulla trasformazione digitale e nei documenti programmatici della XI legislatura, intende potenziare l'investimento nelle competenze strategiche per lo sviluppo del capitale umano e sociale al fine di favorire la trasformazione organizzativa dell'ente, il miglioramento delle sue performance, della qualità e della tempestività dei servizi erogati;

Ritenuto pertanto di procedere alla definizione del *"Programma Triennale della Formazione del personale della Giunta regionale 2021-2023"*, di cui all'Allegato A) parte integrante e sostanziale del presente atto, nel quale si delinea l'offerta formativa rivolta ai dirigenti e ai collaboratori della Giunta della Regione per area di intervento;

Richiamate le proprie deliberazioni:

- n. 2416 del 29 dicembre 2008 "Indirizzi in ordine alle relazioni organizzative e funzionali tra le strutture e sull'esercizio delle funzioni dirigenziali. Adempimenti conseguenti alla delibera 999/2008. Adeguamento e aggiornamento della delibera n. 450/2007" e ss.mm.ii.;
- n. 1031 del 03/08/2020 ad oggetto "Rafforzamento della capacità istituzionale e sviluppo delle competenze strategiche. Proseguimento del progetto di Academy Regionale della dirigenza pubblica dell'Emilia-Romagna-Romagna e approvazione dell'invito a presentare proposte;
- n. 244 del 19/02/2018 "Programma triennale della formazione del personale della Giunta 2018-2020";
- n. 376/2019 "Direttiva per le procedure di acquisto di forniture e servizi e modifiche alla delibera di giunta regionale n. 2416/2008 e ss.mm.ii";
- n. 1565 del 09/11/2020 "D.M. 16 gennaio 2018, n. 14 e deliberazione di giunta regionale n. 376/2019. Modifica del programma biennale 2020-2021 degli acquisti di forniture e servizi della Regione Emilia-Romagna - Terzo provvedimento";

- n. 1770 del 30 novembre 2020 recante "Approvazione riorganizzazione dell'Agenzia regionale per la sicurezza territoriale e la Protezione Civile", con la quale vengono riorganizzate le strutture organizzative dell'Agenzia regionale per la sicurezza territoriale e la Protezione Civile a partire dal 01/01/2021;
- n. 2013 del 28 dicembre 2020 avente ad oggetto "Indirizzi organizzativi per il consolidamento e il potenziamento delle capacità amministrative dell'Ente per il conseguimento degli obiettivi del programma di mandato, per fare fronte alla programmazione comunitaria 2021/2027 e primo adeguamento delle strutture regionali conseguenti alla soppressione dell'IBACN" che, tra le altre disposizioni, ha istituito dal 1° gennaio 2021, la nuova Direzione Generale denominata "Finanze", autorizzato i Direttori Generali e i Direttori di Agenzia e Istituto in carica a prorogare fino al 31/03/2021 gli incarichi dirigenziali in scadenza il 31/12/2020 e li ha altresì autorizzati, sentiti i Direttori di nuova nomina, a conferire gli incarichi dirigenziali, per un periodo uguale alla proroga, per le strutture oggetto di adeguamento e affinamento dell'organizzazione, al fine di mantenere l'allineamento della scadenza di tutti gli incarichi dirigenziali;
- n. 2018 del 28 dicembre 2020 ad oggetto "Affidamento degli incarichi di direttore generale della Giunta Regionale, ai sensi dell'art. 43 della L.R. 43/2001 e ss.mm.ii.";
- n. 111 del 28 gennaio 2021 "PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA. ANNI 2021-2023", ed in particolare l'allegato D "DIRETTIVA DI INDIRIZZI INTERPRETATIVI 2021-2023";

Viste altresì:

- la propria deliberazione n. 468 del 10 aprile 2017 "Il sistema dei controlli interni nella Regione Emilia-Romagna";
- le circolari del Capo di Gabinetto del Presidente della Giunta regionale PG/2017/0660476 del 13 ottobre 2017 e PG/2017/0779385 del 21 dicembre 2017 relative ad indicazioni procedurali per rendere operativo il sistema dei controlli interni predisposte in attuazione della propria deliberazione n. 468/2017;
- la determinazione n. 23245 del 30 dicembre 2020 "Proroga e conferimento incarichi dirigenziali nell'ambito della direzione generale Risorse, Europa, Innovazione e istituzioni e della nuova direzione generale Finanze";

Ritenuto opportuno abrogare la determinazione n. 13527/2011 "La formazione per il personale dell'ente Emilia-Romagna: il sistema dei crediti formativi";

Dato atto dell'avvenuto deposito alle OO.SS in data 25 gennaio 2021;

Dato atto che il responsabile del procedimento ha dichiarato di non trovarsi in situazione di conflitto, anche potenziale di interessi;

Dato atto dei pareri allegati;

Su proposta dell'Assessore al Bilancio, Personale, Patrimonio, Riordino istituzionale, Paolo Calvano;

A voti unanimi e palesi

D E L I B E R A

- 1) di approvare il "**Programma Triennale della Formazione del personale della Giunta regionale 2021-2023**", di cui all'Allegato A) parte integrante e sostanziale del presente atto, nel quale si delinea l'offerta formativa rivolta ai dirigenti e ai collaboratori della Giunta della Regione per area di intervento;
- 2) di approvare il consuntivo del programma triennale della formazione del personale della Giunta triennio 2018-2020 di cui all'Allegato B) parte integrante e sostanziale del presente atto;
- 3) di abrogare la determinazione n. 13527/2011 "la formazione per il personale dell'ente Emilia-Romagna: il sistema dei crediti formativi".

Piano della formazione del personale della Giunta regionale triennio 2021-2023



Sommario

Introduzione	3
1. Obiettivi del Piano triennale 2021-2023	5
2. Gli interventi formativi	6
Area 1. Sviluppo del capitale umano (Competenze Strategiche)	6
Lo sviluppo della capacità collaborativa	8
Mappare le competenze della “Smart Attitude” e dello smartworking.....	9
Academy Regionale.....	9
Relazioni internazionali, comprensione del contesto europeo e globale	10
Assessment sulla motivazione intrinseca	11
Area 2. Aggiornamento professionale (Competenze Tecniche)	12
Area 3. Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere organizzativo	13
Progetto OurSELF	13
Progetto “On boarding ALBA”	14
3. Erogazione e accesso alla formazione	15
Disponibilità di posti e accesso.....	16
Modalità di erogazione dei percorsi: a distanza/in presenza	17
4. Budget e risorse	17

Introduzione

Il Piano Triennale 2018-2020 appena concluso è stato uno degli strumenti di accompagnamento del processo di trasformazione organizzativa che la Regione ha avviato a partire dal 2015 dove “digitale”, innovazione di processi e servizi” e “sviluppo del capitale umano” ne hanno certamente costituito le parole chiave.

Come si evince dal documento a consuntivo di tale piano, tutte le azioni previste sono state realizzate e integrate con fabbisogni aggiuntivi che si sono manifestati nel corso del triennio.

La proposta del nuovo piano triennale, che per alcuni elementi strategici va in continuità con azioni già avviate, presenta in realtà una serie di novità e di punti di attenzione scaturiti da specifici eventi intercorsi nell’anno 2020 che hanno fortemente condizionato l’individuazione di **fabbisogni formativi per l’organizzazione**.

In primo luogo il rinnovo della Giunta regionale a inizio 2020. Il **programma di mandato dell’XI Legislatura** ha confermato e rafforzato la volontà della Regione di introdurre nuove forme organizzative che consentano *“l’implementazione e la diffusione dello smart working”* per favorire innovative modalità di lavoro per obiettivi e il riscontro dei risultati raggiunti. Nell’ambito della rigenerazione della macchina amministrativa attraverso una significativa stagione concorsuale, il programma di mandato esplicita l’esigenza di attuare percorsi di on-boarding per guidare e orientare al meglio i nuovi dipendenti. Ed infine nello specifico ambito delle politiche di formazione, nel programma si ritrova un rinnovato sostegno e allargamento dell’Academy regionale per l’investimento e lo sviluppo delle competenze del management pubblico.

Lo scoppio della pandemia del Covid-19 agli inizi dell’anno 2020 è certamente un evento imprevisto che ha imposto un netto cambio di marcia alla “macchina pubblica” e si è rivelato nella sua drammaticità un acceleratore per l’attivazione di processi di innovazione organizzativa e di trasformazione digitale nelle PA. L’apparato normativo scaturito dall’emergenza, che ha elevato ad estrema strategicità lo smart working e tutte quelle attività di lavoro che si potevano svolgere anche a distanza, ha individuato nella formazione uno strumento fondamentale per supportare tutti i processi di cambiamento. La strategicità della formazione come asset di rilievo per il sostegno di questo radicale cambiamento lo troviamo nel **POLA, Piano organizzativo del lavoro agile** quale strumento di programmazione del lavoro agile e di misurazione della performance, introdotto dall’art. 263, comma 4-bis del DL. 34/2020 convertito con L. 77/2020 ad integrazione del piano della performance. Le Amministrazioni con la redazione del POLA sono chiamate a mettersi in gioco in una sfida epocale e, attraverso il passaggio al lavoro agile, sono sollecitate a delineare un piano triennale di riforma dell’organizzazione del lavoro che vede nello sviluppo delle competenze dei dirigenti in primis e di tutti i lavoratori pubblici una delle componenti fondamentali della trasformazione.

L’individuazione di fabbisogni formativi saranno individuati attraverso le indicazioni fornite dai risultati dell’azione di **assessment Smart Attitude** commissionato per rilevare una mappa delle competenze digitali dei dipendenti dell’ente. In particolare, le competenze da potenziare e/o sviluppare

dovranno fare riferimento alle dimensioni indagate sono: grado di apprezzamento rispetto al nuovo modo di lavorare introdotto dallo smart working (emergenziale e no), propensione al cambiamento e propensione all'innovazione con l'obiettivo di indirizzare gli interventi di organizzazione del lavoro, di sviluppo del capitale umano e adeguamento dei processi e strumenti di lavoro

Ulteriori orientamenti per l'individuazione dei fabbisogni formativi dell'organizzazione sono presenti anche nelle delibere della giunta regionale n. 1001 del 18 giugno 2019 e n. 1615 del 16 novembre 2020 e il Documento di programmazione economica e finanziaria per il triennio 2021-2023.

1. Obiettivi del Piano triennale 2021-2023

Il Piano Triennale 2021-2023, considerati gli elementi di contesto presentati, si pone precisi obiettivi da perseguire.

- Accompagnare la trasformazione digitale dell'organizzazione regionale attraverso l'incremento delle azioni formative erogate a distanza sincrone e asincrone;
- Valorizzare le competenze del personale regionale attraverso il processo di onboarding e il relativo trasferimento di competenze tecniche;
- Favorire il change management nell'ambito delle azioni di introduzione di un CRM unico e federato nonché di diffusione di strumenti di task management;
- Diffondere la cultura del lavoro per team e per obiettivi;
- Sviluppare, potenziare e diffondere competenze di leadership digitale nell'ambito dei team di lavoro presenti nell'organizzazione;
- Promuovere la diffusione di competenze digitali verticali, trasversali e soft;
- Supportare il top management e il middle management con azioni di potenziamento delle competenze manageriali e di project management;
- Garantire il mantenimento e l'aggiornamento delle competenze tecniche specialistiche;
- Garantire l'adempimento della formazione obbligatoria prevista da specifiche norme di legge;
- Supportare la diffusione e il mantenimento delle competenze linguistiche;
- Promuovere azioni di awareness per affrontare i nuovi contesti lavorativi sempre più flessibili con "tempi dilatati e sempre connessi";
- Promuovere azioni formative e informative per sensibilizzare sul fenomeno dell'extreme working e su come questo possa avere impatti su comportamenti corretti tra generi e, in particolare sugli aspetti legati alla comunicazione in rete e allo smartworking.

Con la delibera di giunta regionale n. 244/2018, atto di approvazione del citato piano triennale 2018-2020, sono state introdotte tre aree di intervento che raccolgono le azioni dell'intera strategia. In questa sede vengono confermate e riproposte per orientare la pianificazione degli interventi formativi e i relativi investimenti di risorse.

Gli obiettivi presenti nell'elenco saranno pertanto perseguiti attraverso la progettazione di percorsi formativi e azioni formative di sistema che saranno da ricondurre in una delle seguenti aree di intervento:

Area 1. Sviluppo del capitale umano
(Competenze Strategiche)

Area 2. Aggiornamento professionale
(Competenze Tecniche)

Area 3. Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere organizzativo

Il piano delle misure formative verrà potenziato con due interventi trasversali:

- Il progetto OurSELF: il catalogo dei corsi online su Self aperti a tutti i dipendenti regionali
- Il progetto Onboarding (Alba) : il percorso formativo, costruito sul catalogo OurSELF e sull'affiancamento on-the-job, dedicato ai neassunti

2. Gli interventi formativi

Gli eventi emergenziali che hanno interessato tutto il 2020, hanno evidenziato l'importanza delle competenze digitali delle persone intese come capacità di utilizzo della tecnologia e degli strumenti collaborativi ma anche come capacità di adozione di comportamenti corretti, sicuri anche a distanza e finalizzati al raggiungimento degli obiettivi. Durante il 2020 inoltre, sono emersi con chiarezza anche aspetti da migliorare e rinforzare quali la formazione continua sulle nuove tecnologie e sul relativo utilizzo consapevole.

La somministrazione dell'assessment "Smart Attitude" ai dirigenti, posizioni organizzative ed esteso poi a tutti i collaboratori ha resuito orientamenti precisi di cui tenere conto nella progettazione delle prossime azioni formative per consolidare e sviluppare ulteriormente i mindset abilitanti e le competenze tecniche e comportamentali necessarie per:

- aumentare le capacità di pianificazione e monitoraggio delle attività utili a raggiungere i propri obiettivi di performance;
- migliorare la capacità di gestire il proprio tempo in un contesto digitale ad alta densità di informazioni;
- aumentare le competenze e le conoscenze abilitanti all'utilizzo delle tecnologie a disposizione;
- accrescere la capacità di interagire a livello interfunzionale e di team per il raggiungimento degli obiettivi comuni;
- supportare le persone per espandere il proprio network e rinforzare la propria capacità di influenza come promotore di cambiamento, agendo sulle dinamiche interpersonali, sociali e organizzative informali, divenendo punto di riferimento riconosciuto tra i colleghi delle varie strutture organizzative dell'Ente.

Gli interventi formativi del piano triennale vengono proposti secondo le aree di intervento "Sviluppo capitale umano", "Aggiornamento professionale", "Sicurezza e benessere".

Area 1. Sviluppo del capitale umano (Competenze Strategiche)

Le nuove proposte per il prossimo triennio sono sintetizzate nella tabella:

Tema	Competenze da acquisire	Target destinatari	Modalità di erogazione
Management	Project management con certificazione finale ISIPM livello base	Dirigenti e Posizioni Organizzative (400-430)	Aula virtuale sincrona o in presenza

Tema	Competenze da acquisire	Target destinatari	Modalità di erogazione
Smart Leadership	Il capo come coach nel lavoro agile e l'esercizio di una smart leadership collaborativa/motivazionale	Dirigenti e Posizioni Organizzative (400-430)	Aula virtuale sincrona o in presenza
Cross Skills	Capacità di gestire la sfida della digitalizzazione e della globalizzazione con un nuovo paradigma "strategy driven" fornendo i passaggi fondamentali per apprendere e applicare questa nuova competenza manageriale.	Dirigenti e Posizioni Organizzative (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
	Capacità di Design Thinking in formazione esperienziale	Funzionari (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
	Capacità di gestire il cambiamento	Funzionari (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
	Capacità di dare forma a pensiero, know-how, informazioni e dati in modo nuovo e in linea con le nuove regole della comunicazione imposte dalle nuove tecnologie digitali (Value Proposition Design, Pitching, Audience Profiling e Storytelling)	Funzionari (100)	Aula virtuale sincrona o in presenza
Competenze per il digitale (soft skill)	Capacità di pianificazione e orientamento al risultato in contesti di lavoro a distanza (Change agility)	Tutti i dipendenti e dirigenti (4000)	Piattaforma SELF e-learning
	Capacità di coordinarsi con gli altri e di team work in contesti di lavoro a distanza (Membership)	Tutti i dipendenti e dirigenti (4000)	Piattaforma SELF e-learning
	#Smartworking ER: competenze agili (comunicare con intelligenza emotiva, la gestione dei feedback, imparare dall'esperienza, ...)	Tutti i dipendenti e dirigenti (4000)	Piattaforma SELF e-learning
Assessment motivazione intrinseca	strumento di People Management	tutti	App Smartphone

La pandemia ha rappresentato un fattore accelerativo di un cambiamento che era già in corso e legato alla rivoluzione digitale e alla complessità dei sistemi. Emerge sicuramente il tema della leadership: da

una visione in cui il leader è al centro e visto come “leader-eroe” a una visione in cui prevale il team, il lavoro congiunto, la dinamicità, l’essere flessibili e sempre connessi.

I nuovi leader dovranno adeguarsi a nuovi sistemi di comunicazione, alla comprensione delle opportunità e dei limiti del lavoro da remoto; cambierà il modo di definire gli obiettivi, gestire deleghe e feedback, la capacità di motivare, la gestione di sé e del proprio tempo libero. La leadership è e sarà sempre più fondamentale nel processo di trasformazione digitale di un’organizzazione e soprattutto nel passaggio dal “fare digitale” all’“essere digitale”. Per organizzazioni e leader questo passaggio implica:

- una trasformazione **cognitiva**: i leader devono **pensare** diversamente.
- una trasformazione **comportamentale**: i leader devono **agire** diversamente
- una trasformazione **emotiva**: i leader devono **reagire** diversamente

Le azioni formative quali strumento di supporto e accompagnamento alle azioni di consolidamento dello smartworking in Regione si focalizzeranno:

- sullo sviluppo e potenziamento delle capacità di lavorare per progetti, per processo, e con orientamento al risultato in particolare per dirigenti e posizioni organizzative;
- sulle capacità di lavorare in team;
- sulle competenze collaborative e di comunicazione aperta.

Lo sviluppo della capacità collaborativa

La **capacità collaborativa** potrà essere sviluppata anche attraverso lo scambio di esperienze lavorative con sistemi di “**short rotation**” tra strutture al fine di ampliare la conoscenza delle varie fasi dei processi aziendali nell’ottica di favorire il confronto, analisi comparative (benchmarking) e l’individuazione di soluzioni innovative ed inedite anche attraverso il riuso di buone pratiche.

Con successivo atto saranno definite le modalità di attuazione della “short rotation” (la settimana dello scambio): due settimane all’anno, una nel primo semestre ed una nel secondo. Chi ha trovato soluzioni innovative e chi raccoglie (in forma strutturata) dati potenzialmente utili anche per finalità diverse dal proprio ambito di competenza, strettamente inteso, potrebbe ospitare colleghi per una settimana e viceversa. Scambi tra funzioni analoghe o tra aree analoghe o aree contigue ecc. Si prevede di misurare quanti fanno lo scambio, in quali strutture e gli effetti che tale scambio ha prodotto (sono cambiate le modalità di svolgere alcune attività, sono state semplificate, eliminate o sostituite con altre modalità di lavoro, ...).

Contaminazione e **capacità di creare conoscenza organizzativa** devono diventare l’obiettivo dei **follow up dei percorsi formativi**. L’investimento in formazione della Regione deve ampliare il più possibile i suoi effetti nell’ambito dell’organizzazione e garantire la massima diffusione e condivisione delle competenze apprese dalle persone.

Saranno promosse iniziative di “formazione interna” tenute dai partecipanti dei percorsi formativi che **rientrano nell’ambito dei corsi di “Sviluppo del capitale umano”, ivi comprese le esperienze di Master**, per favorire la diffusione delle competenze apprese nei corsi più innovativi e strategici a più persone possibili. Le iniziative organizzate saranno rilevate e contribuiranno alla costituzione di un

albo interno di esperti “smart”. Si prevede di msurare quanti collaboratori attivano “lezioni interne di diffusione” in termini di ore, contenuti, pquanti partecipanti e la soddisfazione degli stessi.

Mappare le competenze della “Smart Attitude” e dello smartworking

Per ciascun corso la Regione introduce l’indicazione degli obiettivi formativi in termini di **competenze apprese** in uscita. Per ciascun partecipante che conclude con successo il percorso saranno registrate le competenze apprese che contribuiranno a delineare il suo sviluppo professionale. La revisione del sistema di classificazione delle **competenze** dovrà tenere conto in particolare di quelle oggetto dell’assessment **“Smart Attitude”** (grado di apprezzamento rispetto al nuovo modo di lavorare introdotto dallo smart working, propensione al cambiamento, propensione alla relazione e propensione all’innovazione) e di quelle rilevanti **per consolidare lo smartworking** (competenze organizzative: capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi. competenze digitali: capacità di utilizzare le tecnologie con consapevolezza e capacità di adottare stili di leadership adeguati).

Nel triennio sono promosse attività di adeguamento delle **banche dati della formazione** quale strumento compreso nell’ambito degli **“HR data driver management tools”**. In particolare le azioni riguarderanno principalmente:

- introduzione delle nuove competenze (derivate dall’assessment e quelle relative allo smartworking) tra le informazioni di ciascun corso inserito nella banca dati e di conseguenza attribuzione delle stesse a ciascun partecipante;
- integrazione delle nuove competenze mappate nel cv dei collaboratori;
- integrazione tra banche dati esistenti con quella della formazione (es. Canopo, ecc...)

Academy Regionale

Prosegue l’investimento della Regione nel Progetto di Academy.

Con delibera di giunta regionale n. 1031 del 3 agosto 2020, ha rinnovato l’interesse a proseguire con le iniziative che rientrano nel progetto di Academy, in particolare con nuove edizioni del Master in “Public management and Innovation” (PM&I) che coinvolgeranno dirigenti regionali, posizioni organizzative e funzionari regionali (circa 20 persone per ciascuna edizione) fino alla fine della XI legislatura.

E’ prevista inoltre l’attivazione di percorsi brevi di alta formazione (almeno 5 corsi per ciascun anno) da rivolgere a funzionari regionali (circa 85 per ciascun anno) per approfondimenti verticali di specifiche competenze fra quelle presenti nel programma del master PM&I fino alla fine della XI legislatura.

Il Master forma manager capaci di condurre/supportare la pubblica amministrazione verso la creazione e la protezione del Valore pubblico Territoriale, ovvero verso il miglioramento congiunto del livello di benessere sociale, economico, ambientale degli utenti, dei vari stakeholder, dei cittadini (ovvero verso lo sviluppo sostenibile dei territori) utilizzando metodologie e strumenti ad elevato livello di innovazione provenienti dalle migliori pratiche manageriali, sia pubbliche che private, in chiave nazionale e internazionale e a partire dalla cura e dal miglioramento della salute delle risorse (umane, economico-finanziarie, strumentali materiali e digitali degli enti e del territorio).

Il Public Value Manager è formato sulle soft skill trasversali, saprà guidare i collaboratori in percorsi di sviluppo delle risorse umane (secondo quanto suggerito dalle Linee Guida 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica) tramite stili di leadership ispirati al nudge, favorendo la transizione dalle logiche organizzative gerarchiche a quelle trasversali di processo ispirate alla semplificazione in chiave digitale.

Gli obiettivi formativi del Master si concentrano sullo sviluppo e rafforzamento delle competenze nelle seguenti aree di apprendimento:

- Finanza e contabilità nella pubblica amministrazione italiana
- eProcurement, Approvvigionamenti, Codice degli appalti
- Amministrazione digitale integrata: Business Process Management, digitalizzazione dei processi, HR Analytics
- Area Tech – competenze tecnologiche, big data e organizzazione
- Diritto amministrativo (evoluzione dei principali istituti, anticorruzione e trasparenza nella PA, privacy e loro interazioni)
- Performance Management: il sistema di programmazione regionale e territoriale, il controllo di gestione, il ciclo della performance, impatto di policy
- General management: modelli organizzativi, leadership, lean organization, agile organization, design thinking, HR Data Driven Management e people management;
- Valutazione degli impatti delle politiche pubbliche
- Sviluppo di soft skill/capabilities individuali: public speaking, capacità di leadership (area realizzativa, metacapacità, area relazionale,...), visione sistemica, problem solving, pianificazione e controllo, responsabilità decisionale, gestione delle relazioni organizzative, gestione e sviluppo professionale dei collaboratori (conoscere, motivare e valutare le persone), flessibilità e reattività al cambiamento.

Nel corso del 2021 si completeranno anche le **azioni formative a supporto** del change management nell'ambito delle iniziative di introduzione di un **CRM unico e federato (ticketing ERRI)** nonché di diffusione di strumenti di **task management standardizzato**, in particolare:

- ampliamento alle strutture regionali coinvolte nell'avviamento di un CRM unico e federato coordinato dall'URP (ticketing ERRI);
- consolidamento del cambiamento delle abitudini operative e riorganizzazione interna dei processi di assegnazione di compiti;
- promozione di una corretta comunicazione agli utenti, interni ed esterni, per favorire il passaggio dalla consuetudine delle mail e delle telefonate al ticketing;
- consolidamento della capacità di organizzare e presidiare un processo di assegnazione di attività (task management) per gruppi di lavoro agili imperniato su: Fiducia, Autonomia, Responsabilità (FARE)

Relazioni internazionali, comprensione del contesto europeo e globale

La Regione Emilia-Romagna, per preparare i propri collaboratori ad affrontare le sfide della programmazione comunitaria 2021-2027, anche grazie all'approccio dell'agenda 2030, ha previsto un consolidamento di competenze utili alla programmazione dei fondi europei, attraverso una costante

e capillare azione di coordinamento e di coinvolgimento delle strutture regionali e degli stakeholder del proprio territorio dando loro la possibilità di cogliere le opportunità offerte dai Programmi comunitari e/o di cooperazione internazionale, compresi quelli INTERREG.

In particolare, nel programma di mandato della XI Legislatura è stata posta una grande attenzione alla transizione ecologica e all'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, temi sui quali la Regione partecipa a tavoli negoziali in preparazione ai programmi di Cooperazione Territoriale Europea per la prossima Programmazione 2021- 2027, e grazie ai quali realizza una efficace rete di relazioni internazionali.

La Regione, in qualità di Autorità Unica di Gestione del programma di cooperazione territoriale europea ADRION, programma di cooperazione territoriale transnazionale che contribuisce alla realizzazione di importanti obiettivi comunitari tra paesi UE - Italia, Slovenia, Croazia e Grecia - e non UE - Albania, Serbia, Bosnia ed Erzegovina, il Montenegro, intende promuovere un ciclo di incontri formativi rivolti al proprio personale per sviluppare capacità e competenze sempre più specializzate di progettualità strategica che mira alla messa a punto di piani d'azione per il rafforzamento delle azioni rivolte a quest'area.

Contemporaneamente si ritiene necessario approfondire il contesto geopolitico del continente europeo, con particolare riguardo ai confini orientali e ai rapporti con il Regno Unito.

Infine, viene reputato necessario assimilare le tendenze globali (USA e Cina) in campo energetico con particolare riguardo alla transizione ecologica.

Alla luce di quanto sopra descritto, la Regione proporrà a dirigenti, po e dipendenti coinvolti in questa dimensione, l'accesso a corsi volti a favorire competenze trasversali che rafforzino le capacità di saper scegliere e decidere sulla base di analisi approfondite, per perseguire obiettivi definiti e concreti, in qualsiasi situazione ed entro qualsiasi istituzione, struttura o azienda proiettata nel mondo, con particolare attenzione alla evoluzione dei contesti geopolitici ed economici su cui si sviluppano le iniziative regionali.

Assessment sulla motivazione intrinseca

Ad integrazione dell'azione di assessment sulle "Smart attitude" e che proseguirà anche nel corso del triennio 2021-2023, la Regione attiverà un servizio di assessment online (app attivabile su device mobili) che si concentra sulle dimensioni dell'autonomia e dell'autorealizzazione, fattori divenuti prioritari per le persone che lavorano in smart working e la cui assenza è causa di stress e bassa produttività. Sarà un assessment che dovrà lavorare e stimolare lo sviluppo della motivazione intrinseca dei collaboratori, ivi comprese le risorse neoassunte.

Lo strumento di **assessment della motivazione intrinseca**, si unisce ad altri tools di **people management** e oltre a favorire l'engagement dei nuovi assunti consente di presidiare la dimensione della motivazione intrinseca della persona quale leva della soddisfazione personale e di conseguenza della sua produttività nel contesto di lavoro così mutato e farla sentire così "meno isolata" e parte di un sistema.

Area 2. Aggiornamento professionale (Competenze Tecniche)

In questa area rientra la programmazione di un catalogo di iniziative formative necessarie per garantire l'aggiornamento professionale sulle competenze tecniche sia trasversali che specialistiche che rientrano nelle seguenti aree.

- Agricoltura
- Ambiente
- Approvvigionamenti
- Comunicazione e relazioni esterne
- Difesa del suolo/costa
- Economico finanziaria
- Gestione e valorizzazione dei beni culturali
- Giuridico-Amministrativa
- Informatica-Statistica
- Logistica
- Pianificazione territoriale e infrastrutture
- Politiche del lavoro
- Politiche dell'istruzione e della formazione
- Protezione civile
- Risorse Umane e Organizzazione
- Sanità e politiche sociali
- Sviluppo economico

A titolo esemplificativo, non esaustivo, rientrano in questa area corsi che trattano:

- normativa e obblighi procedurali connessi (es. trasparenza/accesso/ anticorruzione, antiriciclaggio, aiuti di stato, codice appalti e contrattualistica pubblica, sicurezza informatica, ecc)
- procedure contabili, amministrative, ecc
- uso di applicativi e piattaforme
- acquisizione di competenze linguistiche

Nell'ambito delle competenze tecnico-specialistiche particolare attenzione sarà rivolta alle capacità di utilizzo delle principali applicazioni per la produzione individuale nonché di collaborazione tra cui tutte le funzionalità offerte dalla Suite Office 365 e messe a disposizione della Regione.

A queste saranno affiancate particolari iniziative rivolte alle guide digitali che operano a supporto e in accompagnamento ai colleghi nell'approccio all'operare digitale

I corsi a catalogo di formazione tecnica specialistica, anche per quelli nell'ambito della sicurezza nei luoghi di lavoro, rientra nell'ambito dell'area 2 e attivati compatibilmente alla pertinenza dei contenuti proposti e alla disponibilità di budget.

Area 3. Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere organizzativo

In questa area sono programmati tutti i corsi che afferiscono agli obblighi previsti dal D.Lgs. 81/2008 per tutti i lavoratori, compresi i percorsi specifici per ruoli e mansioni a rischio, per tutti i dirigenti e per i preposti.

Nel corso del 2021 si completerà il corso di “Guida sicura” rivolto ai tecnici che svolgono la propria attività lavorativa principalmente in esterno.

In ambito sicurezza la Regione ha attivato il corso in e-learning “Sicurezza e Smart Working” disponibile per tutti i dipendenti in particolare obbligatorio per tutti coloro che si trovano a lavorare a distanza (smart worker ordinari, straordinari e telelavoratori)

Nel 2021 prosegue l’impegno della Regione nella promozione di progetti che favoriscono il benessere organizzativo attraverso la diffusione di iniziative informative/formative su temi di discriminazione e comportamenti corretti anche nei nuovi contesti dove le relazioni sono sviluppate in rete.

Comunicazioni sempre più frammentate, ma anche la rottura della distinzione fra tempo lavorativo e vita privata, oltre che situazioni di stress legate all’iper-connessione: accanto ad una serie di opportunità ormai indiscusse e riconosciute, la digitalizzazione pervasiva porta con sé rischi da non sottovalutare anche all’interno dell’Ente. Un tema questo che ha a che fare con il benessere dei lavoratori e con il clima aziendale e che di conseguenza si lega al tema della produttività.

La Regione intende proseguire l’investimento con servizi formativi sul benessere digitale in continuità con i percorsi di mindfulness e digital detox realizzati, sviluppando nuovi percorsi che approfondiscano l’aspetto delle emozioni digitali e la gestione di sé nella complessità.

I progetti di “awareness” che verranno proposti dovranno:

- Fornire strumenti per la gestione di sé in un contesto sempre più complesso. La gestione delle emozioni “digitali”;
- Supportare i leader dal “fare digitale all’essere digitale”. Una trasformazione emotiva dei leader che devono reagire diversamente.

Progetto OurSELF

Il piano di formazione per il triennio 2021-2023 continuerà a dare massima priorità alla costruzione, mantenimento e arricchimento del catalogo dei corsi da fruire in modalità e-learning sulla Piattaforma SELF.

Fonte e promozione per lo sviluppo di nuovi corsi saranno:

- Utilizzo di registrazioni di momenti formativi realizzati dalle strutture regionali con le piattaforme collaborative
- Sviluppo di nuovi contenuti per rispondere a specifici fabbisogni
- Riutilizzo di contenuti sviluppati da altri enti convenzionati con la Regione

Ai contenuti della piattaforma SELF potranno accedere tutti i dipendenti regionali e le iscrizioni sono gestite direttamente dall’Area Formazione del Servizio Sviluppo delle risorse umane, organizzazione e comunicazione di servizio.

I titoli dei corsi già disponibili o di prossima fruibilità sono i seguenti:

Titolo	Target	Neoassunti	Disponibilità
Aiuti di stato	utenti specifici		disponibile
<i>Anticorruzione e trasparenza- Riuso</i>	tutti i dipendenti	X	<i>in lavorazione</i>
<i>Anticorruzione e trasparenza</i>	utenti specifici		<i>in lavorazione</i>
Atti livello base	tutti i dipendenti	X	disponibile (gennaio)
Atti livello avanzato	utenti specifici		disponibile (gennaio)
Auriga livello base	tutti i dipendenti	X	(dicembre)
Auriga livello avanzato	utenti specifici		(dic./gennaio)
Benvenuti a bordo (Alba)	tutti i dipendenti	X	disponibile
Codice comportamento RER	tutti i dipendenti	X	(dicembre)
<i>Corso introduttivo alla Contabilità SAP</i>	utenti specifici		<i>in lavorazione</i>
<i>Ciclo Passivo e Fatturazione Elettronica</i>	utenti specifici		<i>in lavorazione</i>
Protezione dati personali - GDPR	tutti i dipendenti	X	disponibile (gennaio)
Plone 5 - base	redattori portali/siti RER		disponibile
SmartWorking competenze agili	tutti i dipendenti	X	disponibile
Sicurezza SmartWorking RER	tutti i dipendenti	X	disponibile (gennaio)
Schede privacy	utenti specifici		disponibile (gennaio)
<i>SKill on presentation</i>	tutti i dipendenti		<i>in lavorazione</i>
<i>SKill on Pitching</i>	tutti i dipendenti		<i>in lavorazione</i>
Linee guida comunicazione di genere	tutti i dipendenti		disponibile
Suite Office 365 (<i>Skype, OneDrive, Outlook, OneNote, Excel base e avanzato, PowerPoint, Sway e Forms, Work managemente, Teams, Office online</i>)	tutti i dipendenti	X	disponibile
VELA Smart Working corso per leading group	tutti i dipendenti		disponibile
VELA Lo SmartWorking nella PA	tutti i dipendenti		disponibile
VELA lavorare smart (ed. 4)	smartw. straordinari e ordinari		disponibile
Orma e Provisioner	utenti Ass. Leg.		disponibile
<i>Accessibilità e usabilità</i>	redattori portali e siti RER		<i>in lavorazione</i>

Progetto “On boarding ALBA”

Nel Piano della Formazione triennale, rientra il progetto Alba di onboarding Regionale.

Entrano a regime le azioni formative rivolte ai ruoli coinvolti nel processo di onboarding (posizioni organizzative, buddy, disability focal point, mentore) per trasferire le conoscenze sul nuovo processo e le capacità di costruire i piani di inserimento individuali.

L’azione di affiancamento alle nuove risorse delle Posizioni Organizzative e dei Buddy contribuiranno inoltre a rafforzare e consolidare le competenze tecniche degli stessi oltre che le capacità di coaching che sono chiamati a svolgere. Sono previste azioni formative per rinforzare queste capacità di leader per la nuova risorsa sia per le posizioni organizzative che per i dirigenti.

Nel progetto Alba, una componente fondamentale è costituita dal corso “**Benvenuti a Bordo (Alba)**”,.. sviluppato espressamente per i nuovi assunti al fine di favorire i percorsi di on-boarding.

I contenuti, prodotti direttamente dai colleghi regionali esperti per materia, hanno l’obiettivo di fornire ai nuovi dipendenti una panoramica delle principali informazioni utili per iniziare la propria esperienza in Regione.



3. Erogazione e accesso alla formazione

Il Piano triennale della formazione è costituito da tutte le attività di formazione aziendale che la Regione pianifica, organizza ed eroga a favore dei propri dipendenti e dirigenti.

In particolare, fanno parte del piano:

- le azioni formative che rientrano nell'area di intervento 1 "Sviluppo del capitale umano" organizzate dall'area formazione del Servizio Sviluppo delle Risorse umane, organizzazione e comunicazione di servizio;
- le azioni formative di carattere trasversale che rientrano nell'area di intervento 2 "Aggiornamento professionale" organizzate dall'area formazione del Servizio Sviluppo delle Risorse umane, organizzazione e comunicazione di servizio anche con la partecipazione di esperti interni;
- le azioni formative di carattere specialistico che rientrano nell'area di intervento 2 "Aggiornamento professionale" organizzate dalle singole direzioni generali anche con la partecipazione di esperti interni;
- le azioni formative di carattere specialistico che rientrano in cataloghi formativi a mercato rivolti a collaboratori per soddisfare fabbisogni professionali specifici;

-
- le azioni formative in e-learning presenti sulla piattaforma SELF o su altre piattaforme di learning as a service promosse dalla regione.

La frequenza ai corsi, una volta iscritti, è obbligatoria. La mancata frequenza deve essere motivata dal responsabile di servizio o dal direttore.

Disponibilità di posti e accesso

La progettazione dei corsi di formazione prevede la definizione di un programma di attività, del numero dei posti disponibili, il target dei destinatari a cui rivolgere i corsi e la modalità di fruizione.

Rispetto al **target dei destinatari**, i corsi si distinguono in:

- corsi ad **utenza predeterminata**, ovvero già al momento della pubblicizzazione alle direzioni si conosce l'elenco nominativo dei partecipanti ammissibili al corso (esempio nel caso dei corsi che rientrano nell'ambito della sicurezza sul lavoro ai sensi del D.lgs. 81/08; per i corsi obbligatori);
- corsi ad **utenza predefinita**, ovvero al momento della pubblicizzazione alle direzioni sono stabiliti i requisiti dei partecipanti ammessi al corso (es. corsi per dirigenti, per operatori del protocollo, per posizioni organizzative, per neo assunti, per specialisti amministrativo-contabili, ecc)
- corsi **aperti a tutti i dipendenti regionali**. La platea dei dipendenti regionali ammessi ai corsi è stabilita di volta in volta in base a requisiti di opportunità di diffusione dei contenuti formativi piuttosto che di vincoli di budget o di licenze d'uso legate all'accesso a piattaforme.

L'accesso ai corsi avviene sempre **per iscrizione** effettuata:

- dal referente di formazione della direzione/agenzia nel caso di corsi/seminari con numero di posti predefinito;
- dall'area formazione nel caso di corsi e-learning su piattaforme LAAS (come SELF)
- dal singolo partecipante se trattasi di eventi aperti a tutti (webinar)

Per **accedere ai percorsi formativi è necessario** avere, sia per i collaboratori che per i dirigenti, l'**autorizzazione del proprio responsabile** di servizio o del direttore.

Il responsabile di servizio o il direttore segnala al referente della formazione di direzione i nomi dei partecipanti che propone per l'iscrizione alle iniziative formative. I nomi dei referenti di direzione della formazione sono pubblicati su ORMA.

In caso di corsi con posti limitati per direzione, il referente della formazione coordina le richieste pervenute dai vari servizi della direzione e procede all'iscrizione.

Per accedere ad un corso a mercato individuato su cataloghi pubblicati dalle società di formazione, è necessaria l'autorizzazione del **proprio responsabile** di servizio o del direttore e la richiesta va avanzata all'area formazione dal proprio referente di direzione della formazione. L'area formazione si riserva di procedere con l'impegno delle risorse previa verifica della coerenza dei contenuti formativi proposti con gli obiettivi previsti dal presente piano triennale e della disponibilità di budget.

Tutte le indicazioni sopra descritte hanno valore per i seminari/webinar, per i corsi live (in presenza o da remoto) e per i corsi in e-learning.

Modalità di erogazione dei percorsi: a distanza/in presenza

Tutte le iniziative proposte nell'ambito di questo piano triennale saranno erogate compatibilmente con le disposizioni di sicurezza disposte in seguito all'emergenza sanitaria intervenuta nel corso dell'anno 2020.

La **modalità prioritaria** di erogazione dei corsi è **da remoto**, sia essa **sincrona**, ovvero con l'interazione diretta tra docenti e partecipanti (es. webinar, aule di gruppo o one-to-one attraverso piattaforme di collaborazione), oppure **asincrona** ovvero a distanza in e-learning (corsi sulla piattaforma SELF o altre piattaforme analoghe).

Sarà comunque prevista la possibilità di organizzare eventi formativi in presenza qualora consentito ed espressamente previsto da norma di legge (per esempio per alcuni corsi sulla sicurezza ai sensi del D.lgs. 81/08).

La modalità di erogazione dei corsi, in particolare dei seminari, da remoto può consentire di estendere la fruizione della formazione ad un numero maggiore di partecipanti rispetto alla erogazione in presenza poiché viene superato il problema delle capienze della aule. Tuttavia, ci sono ragioni di tipo contrattuale con le società di formazione, di opportunità per la Regione, di tipo didattico, piuttosto che di canoni per licenze a piattaforme legate al numero di account che possono comunque porre limiti numerici di accesso ai corsi/seminari.

4. Budget e risorse

Le risorse a disposizione dal Bilancio triennale 2021-2023 sono riferibili ai seguenti capitoli:

- 4200 "Spese per l'acquisto di servizi per formazione e addestramento del personale regionale"
- 4202 "Spese per l'acquisto di servizi di formazione per la sicurezza e la salute dei lavoratori regionali (D.Lgs. 9 aprile 2008, n.81) – Spese obbligatorie"
- 4208 "Spese per prestazioni professionali di servizi specialistici in materia di formazione del personale dell'ente".

I capitoli sono gestiti centralmente dall'Area Formazione della Direzione Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni in raccordo con le Direzioni della Giunta regionale. Una quota non superiore al 15% della disponibilità programmata del capitolo 4200, di norma, sarà riservata per rispondere alle esigenze espresse dalle Direzioni della Giunta regionale di formazione a catalogo purché coerenti con le priorità di programmazione e le strategie illustrate in questo Programma Triennale.

Area di intervento		Anno di bilancio								
		2021			2022			2023		
		Cap. 4200	Cap. 4208	Cap. 4202	Cap. 4200	Cap. 4208	Cap. 4202	Cap. 4200	Cap. 4208	Cap. 4202
Area 1		55%	100%		62%	100%		63%	100%	
Area 2		40%			33%			32%		
Area 3	Sicurezza			100%			100%			100%
	Benessere	5%			5%			5%		
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Le percentuali indicate in tabella rappresentano di norma la quota massima di investimento per ciascuna area di intervento rispetto al budget annuale disponibile (al netto delle risorse già impegnate nell'ambito di esercizi finanziari precedenti).

Il piano triennale della formazione del personale della Giunta Consuntivo triennio 2018-2020



Sommario

1. Fonti e origine dei dati	3
2. Le risorse economiche	4
3. I percorsi formativi	6
a) Progetti registrati nel DB gestionale SAP.....	6
b) master e percorsi di alta formazione.....	14
c) azioni formative di sistema	18
d) la formazione 2020: l'esplosione dell'online!!.....	20
e) Progetto OurSELF e diffusione della formazione on-line	23

1. Fonti e origine dei dati

Il report presenta una sintesi della formazione trasversale organizzata e gestita dall'Area formazione e della formazione specifica organizzata dalle direzioni/agenzie nel triennio 2018-2020.

Fino a febbraio 2020, ovvero fino all'inaspettata emergenza sanitaria, la formazione è stata organizzata principalmente in presenza presso le sedi regionali.

A partire da marzo 2020, per continuare a garantire il servizio formativo anche durante l'emergenza, la totalità delle attività formative è stata convertita in modalità a distanza, sincrona e asincrona. Da marzo pertanto i webinar diffusi a tutti e alcune azioni di supporto offerte ai collaboratori regionali non sono rientrati nella tracciatura di SAP sia perché il gestionale non presenta una architettura pienamente compatibile con le nuove forme di erogazione della formazione sia perché i webinar difficilmente consentono di tracciare in forma nominativa i singoli partecipanti.

I dati principali dei percorsi formativi di norma sono registrati dai referenti e progettisti nel gestionale "universo formazione" in SAP. Fanno eccezione i webinar diffusi a tutto il personale durante il periodo di emergenza e i progetti speciali gestiti dall'area formazione.

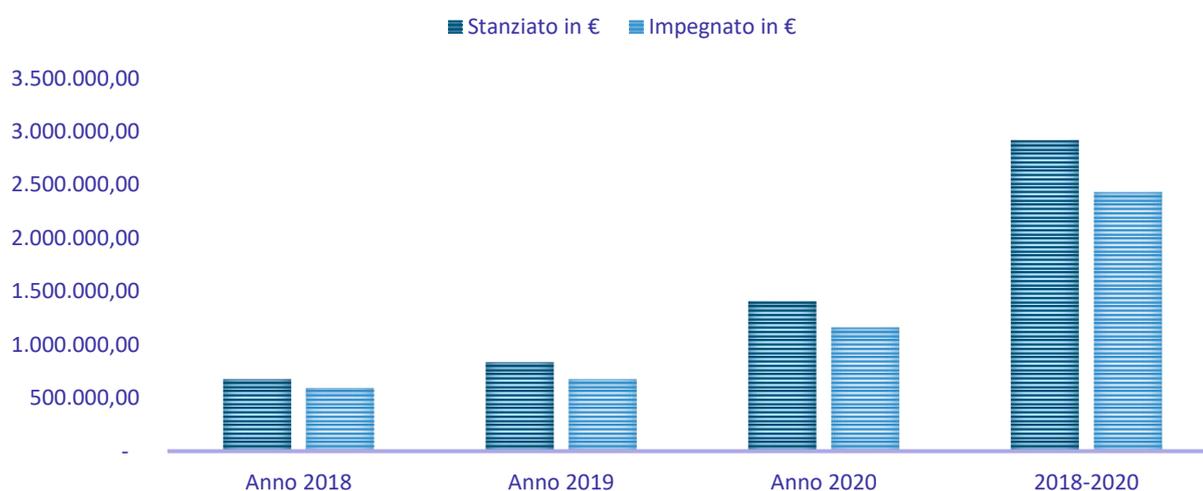
Le informazioni relative ai percorsi e ai partecipanti raccolte nelle tabelle e nei grafici presenti nel report sono elaborazioni dei dati inseriti in SAP nel periodo 1/01/2018 -01/09/2020.

Le informazioni relative ai progetti speciali, ai master e alle frequenze dei webinar sono tratte dalle rispettive piattaforme di erogazione e dagli atti amministrativi.

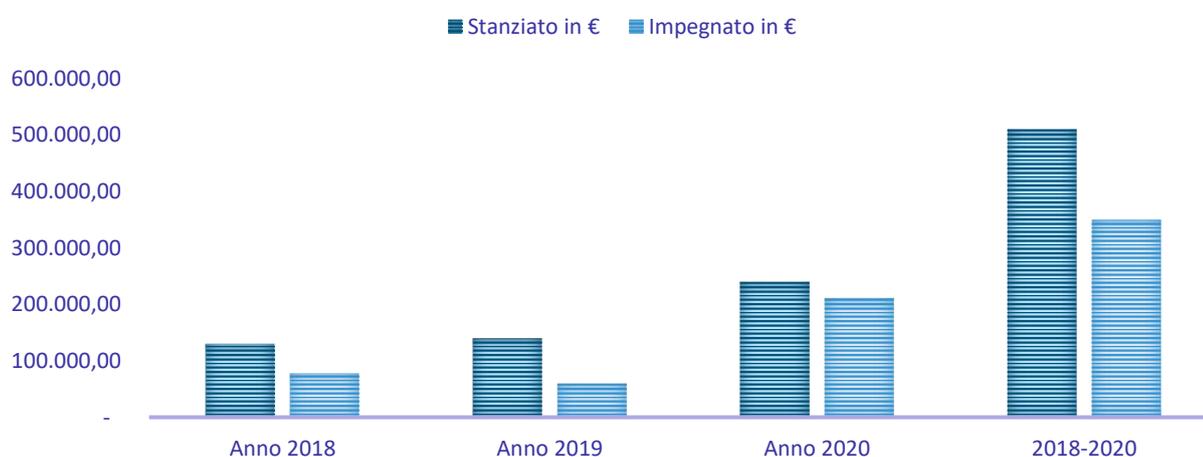
2. Le risorse economiche

Le risorse messe a disposizione dal Bilancio triennale 2018-2020 sono riferibili ai capitoli 4200 “Spese per l’acquisto di servizi per formazione e addestramento del personale regionale” e 4202 “Spese per l’acquisto di servizi di formazione per la sicurezza e la salute dei lavoratori regionali (D.Lgs. 9 aprile 2008, n.81) – Spese obbligatorie” Entrambi i capitoli sono gestiti centralmente dall’Area Formazione della Direzione Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni in raccordo con le Direzioni della Giunta regionale.

QUADRO DELLE RISORSE CAP 4200



QUADRO DELLE RISORSE 4202



CAP 4200	Stanziato in €	Impegnato in €
Anno 2018	676.000,00	590.787,50
Anno 2019	835.000,00	676.650,00
Anno 2020	1.406.000,00	1.162.049,00
2018-2020	2.917.000,00	2.429.486,50

CAP 4202	Stanziato in €	Impegnato in €
Anno 2018	130.050,00	77.889,00
Anno 2019	140.000,00	60.051,00
Anno 2020	240.000,00	211.313,00
2018-2020	510.050,00	349.253,00

Rispetto a tutte le risorse impegnate nel triennio 2018-2020 nei due capitoli a disposizione (4200 e 4202¹), si possono distinguere quelle imputate ai corsi registrati nel Data Base della formazione per i quali verranno di seguito fornite alcune informazioni di sintesi, quelle impegnate per finanziare la partecipazione a master e a corsi di alta formazione e quelle dedicate ad azioni formative di sistema, ovvero quelle azioni formative rivolte a tutta la popolazione regionale o ad una larga platea con progetti di supporto al cambiamento culturale e alla digitalizzazione.



I corsi registrati nel DB SAP sono stati classificati rispetto alle Aree introdotte con la Dgr. 244/2018 “Programma triennale della formazione del personale della Giunta 2018-2020”, pertanto sono imputabili a quei corsi le seguenti risorse impegnate:

- **Area 1** “Sviluppo del capitale umano (Competenze Strategiche): **€249.437**
- **Area 2:** “Aggiornamento professionale (Competenze Tecniche): **€426.084**
- **Area 3:** “Sicurezza sui luoghi di lavoro e benessere organizzativo: **€347.300**

Per le attività di “Sviluppo del capitale umano” (Area 1) la Regione ha investito in totale 1.102.437 (impegni Area 1 + impegni master) ovvero quasi il 40% di tutte le risorse impegnate in servizi formativi, percentuale che si eleva al 58% se escludiamo le azioni formative di sistema.

¹ Capitolo 4200 “Spese per l’acquisto di servizi per formazione e addestramento del personale regionale” e capitolo 4202 “Spese per l’acquisto di servizi di formazione per la sicurezza e la salute dei lavoratori regionali (D.Lgs. 9 aprile 2008, n.81) – Spese obbligatorie”

3. I percorsi formativi

Le azioni formative organizzate nel triennio sono registrate nel database gestionale SAP solo in parte. In particolare è registrata tutta la formazione obbligatoria riconducibile al D.Lgs. 81/2008, la formazione obbligatoria prevista da normativa di legge (privacy, trasparenza, ecc), la formazione ad iscrizione organizzata dall'area formazione e la formazione specialistica organizzata dalle direzioni e agenzie.

a) Progetti registrati nel DB gestionale SAP

Rispetto a questi progetti, è stata condotta un'analisi con estrazioni di dati corrispondenti al periodo 1/01/2018 – 1/09/2020

In SAP, un'azione formativa presenta la seguente struttura:

Percorso (identificato dal codice identificativo, dal titolo e da attributi che consentono di classificarlo)

Modulo (i percorsi possono essere monomodulo o plurimodulo, i moduli sono numerati con un progressivo. Un partecipante può partecipare ad uno o più moduli dello stesso percorso. Nel modulo è indicata la quota parte degli impegni imputati al corso (se previsti)

Edizione (ciascun modulo ha almeno una edizione. Un percorso formativo può contenere "enne" edizioni. Le edizioni hanno tutte i medesimi contenuti formativi. Un partecipante può partecipare ad una sola edizione di un percorso. Nelle edizioni sono registrati i calendari, le partecipazioni e le docenze

I dati di sintesi che vengono presentati fanno riferimento ai percorsi e alle edizioni ovvero ai due livelli della struttura di un corso che raccolgono le informazioni più significative.

Nel corso del triennio sono stati realizzati e registrati nel gestionale della formazione **573 percorsi**² formativi strutturati in **1027 edizioni** per un totale **11.957 ore di formazione** programmate, **3645 partecipanti** coinvolti e la partecipazione di **34.455 persone**³.

Dei 573 percorsi il **56%** (319) riguardano **percorsi a progetto**, ovvero quelli progettati e organizzati dalle strutture regionali, mentre il **44%** (254) sono rappresentati da **corsi a catalogo**, ovvero i corsi di formazione specifica acquistati a mercato e scelti da cataloghi pubblicizzati dalle società formative. Hanno contribuito alla progettazione e registrazione dei dati su SAP **31 collaboratori** nella veste di progettisti/referenti della formazione.

I **crediti** assegnati ai 3645 partecipanti sono complessivamente **271.116**. Il numero medio di crediti assegnati per ciascun partecipante nel triennio è pari a circa 74. Si tenga comunque presente che 935 partecipanti (26%) in realtà ne hanno accumulati un numero inferiore a 10 e che ben 2175 partecipanti (59%) ne hanno totalizzato un numero inferiore alla media triennale.

² Il numero di record estratto è ben superiore ma sono stati eliminati dal dataset utile per le elaborazioni tutti i record con dati mancanti e dati incongruenti

³ Si distinguono i partecipanti dalle partecipazioni. I primi sono le persone fisicamente diverse coinvolte in percorsi formativi, le seconde sono le presenze registrate nelle edizioni erogate. Un partecipante presente in 3 edizioni conta 3 partecipazioni

Rispetto alle **docenze** registrate nelle 1027 edizioni, nel **72% (740)** dei casi la Regione ha acquisito **esperti esterni** e nel restante **28% (287)** dei casi ha utilizzato **esperti interni** all'organizzazione in specifiche materie.

Le partecipazioni e le ore di formazione registrate nelle edizioni in SAP sono così ripartite rispetto alle Aree regionali di classificazione dei corsi e le aree di intervento introdotte con la Dgr. 244/2018⁴.

I dati della tabella Area 1, non comprendono i dati relativi ai master e ai percorsi di alta formazione finanziati dalla Regione per i quali si prevede un paragrafo di approfondimento a parte.

Area 1 - Sviluppo capitale umano*

Area regionale	Totale partecipazioni	Ore di Formazione
Competenze organizzative	2.127	2.634
Competenze relazioni e comunicazione	121	154
Informatica telematica e statistica	136	63
Totale	2.384	2.851

* non rientrano nei conteggi i dati sui master e corsi brevi di alta formazione

Le informazioni rappresentate nella tabella di Area 2 non comprendono i dati dei percorsi erogati su piattaforma LAAS dei corsi e-learning di sicurezza informatica e i 14 corsi della suite di Office 365 (Productivation). Le piattaforme registrano correttamente la fruizione dei corsi proposti per ciascun collaboratore iscritto alla piattaforma, ma l'esportazione delle informazioni presenta un tracciato e un formato dei dati non perfettamente compatibile con la struttura delle tabelle del DB SAP della formazione. L'importazione di queste informazioni nel DB pertanto è molto difficoltosa. A titolo esemplificativo, si segnala che in SAP è prevista la registrazione dei percorsi per i soli collaboratori dipendenti della regione. Gli esterni si possono registrare solo manualmente. Da qui la difficoltà di registrare nel DB gli esiti dei percorsi sulla sicurezza informatica dove oltre ai dipendenti regionali, nelle liste dei partecipanti, sono presenti anche tutti i collaboratori e le assistenze che a vario titolo sono accreditati e quindi presentano un account regionale. Questi sarebbero tutti da escludere dall'importazione o da inserire manualmente!

⁴ La classificazione regionale dei corsi è diversa dalla nuova classificazione in aree di intervento proposta dalla Dgr.244/2018

Area 2 - Aggiornamento professionale

Area regionale	Totale partecipazioni	Ore di Formazione
Competenze organizzative	2.412	945
Competenze relazionali e comunicazione	409	165
Contabilità economia e finanza	620	317
Diritto e amministrazione	10.082	1.902
Informatica telematica e statistica	1.879	689
Internazionale	2.004	394
Linguistica	1.557	638
Tecnico specialistica	2.748	1.496
Totale	21.711	6.546

Area 3 - Sicurezza e benessere organizzativo

Area regionale	Totale partecipazioni	Ore di Formazione
Competenze organizzative	3.295	556
Diritto e amministrazione	9	38
Tecnico specialistica	571	188
Tutela salute e sicurezza luoghi di lavoro	6.485	1.779
Totale	10.360	2.561

Ripartizione dei 573 percorsi per Area di intervento e sub area di intervento di cui alla Dgr. 244/2018 "Piano triennale 2018-2020"

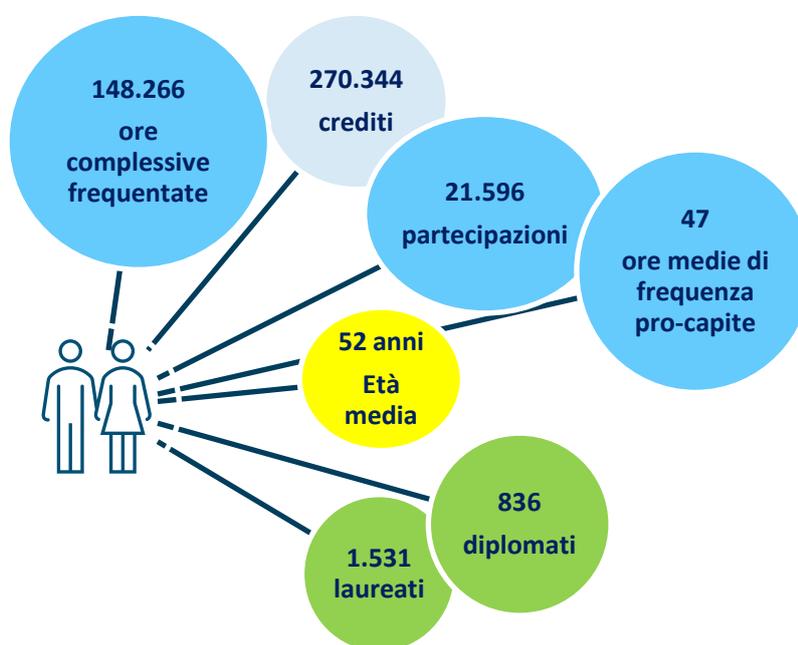
Area di intervento (Dgr. 244/2018)	Area 1 Sviluppo capitale umano	Area 2 Aggiornamento professionale	Area 3 Sicurezza e benessere organizzativo	Totale
Nuova cultura organizzativa	10			10
Competenze manageriali	20			20
Social collaboration	6			6
Know How tecnico		431		431
Our SELF		2		2
Sicurezza			92	92
Benessere			12	12
Totale	36	433	104	573

Per l'83% delle edizioni programmate (850) è stato inviato il questionario di gradimento finale. La quasi totalità dei questionari inviati (98%) ha ricevuto regolare risposta da parte dei partecipanti.

Fra i corsi che hanno raccolto il punteggio medio più basso si segnalano:

- Corso per aggiornamento annuale per RLS (Com Metodi): punteggio medio 1,63
- Corsi di aggiornamento per lavoratori con mansioni classificate a rischio alto (Com Metodi): punteggio medio 1,47

Approfondimento sui 3.150⁵ partecipanti coinvolti nei 573 percorsi registrati in SAP



I 3150 partecipanti presentano una età media di 52 anni e hanno frequentato mediamente 47 ore di formazione nel triennio totalizzando complessivamente 270.344 crediti ⁶ Per 783 partecipanti non è disponibile il titolo di studio in banca dati.

⁵ I partecipanti oggetto di approfondimento sono 3150 e non 3645 in quanto per 495 di essi non sono reperibili le informazioni demografiche oggetto di analisi. I 3150 analizzati pertanto non includono i record relativi a partecipanti non regionali (esempio Aerl, Arpa, altri) e i record per i quali non è stato possibile recuperare le variabili demografiche stesse (sesso, età)

⁶ Nel conteggio delle ore di frequenza non sono conteggiate le ore corrispondenti ai percorsi e-learning che non sono stati inseriti in SAP, così come le ore di master o altri percorsi formativi di sistema che non rientrano nelle registrazioni nel DB SAP

Distribuzione per direzione/agenzia di appartenenza dei primi 50 partecipanti che hanno ottenuto più crediti nel triennio 2018-2020?

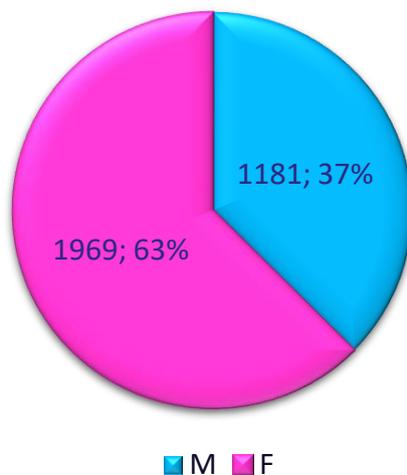
Direzione/agenzia	Num part.
AGENZIA REGIONALE PER LA RICOSTRUZIONE - SISMA 2012	2
AGENZIA REGIONALE PER LA SICUREZZA TERRITORIALE E LA PROTEZIONE CIVILE	4
AGREA - AGENZIA REGIONALE PER LE EROGAZIONI IN AGRICOLTURA	2
DIREZIONE GENERALE AGRICOLTURA, CACCIA E PESCA	6
DIREZIONE GENERALE ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE	17
DIREZIONE GENERALE CURA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE	4
DIREZIONE GENERALE CURA DELLA PERSONA, SALUTE E WELFARE	1
DIREZIONE GENERALE ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, DEL LAVORO E DELL'IMPRESA	2
DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI	7
GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA	2
IBACN - ISTITUTO PER I BENI ARTISTICI, CULTURALI E NATURALI	1
INTERCENT-ER - AGENZIA REGIONALE DI SVILUPPO DEI MERCATI TELEMATICI	2
Totale complessivo	50

Complessivamente i primi 50 partecipanti hanno accumulato circa il 7% (18.134) di tutti i crediti maturati dai 3150 partecipanti nel triennio.

Classifica dei primi 10 partecipanti con più crediti accumulati nel triennio

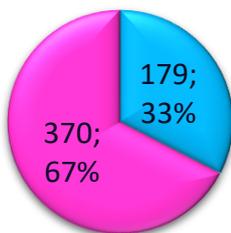
Età	Crediti	Descrizione Direzione/Agenzia
49	604	DIREZIONE GENERALE ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE
45	490	DIREZIONE GENERALE ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE
48	486	DIREZIONE GENERALE ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE
60	439	DIREZIONE GENERALE ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE
53	436	DIREZIONE GENERALE ASSEMBLEA LEGISLATIVA REGIONALE
53	430	AGENZIA REGIONALE PER LA RICOSTRUZIONE - SISMA 2012
54	427	AGREA - AGENZIA REGIONALE PER LE EROGAZIONI IN AGRICOLTURA
51	427	DIREZIONE GENERALE CURA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE
57	412	AGENZIA REGIONALE PER LA SICUREZZA TERRITORIALE E LA PROTEZIONE CIVILE
52	405	DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI

Rispetto al sesso la distribuzione dei 3150 partecipanti si presenta come segue:

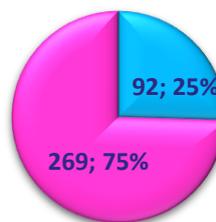


Alcune specificità per direzione

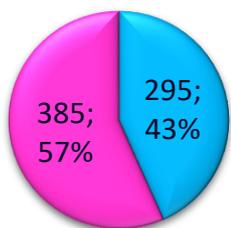
DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI



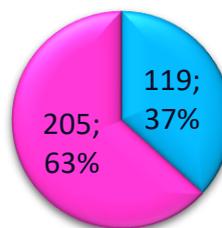
DIREZIONE GENERALE ECONOMIA DELLA CONOSCENZA, DEL LAVORO E DELL'IMPRESA



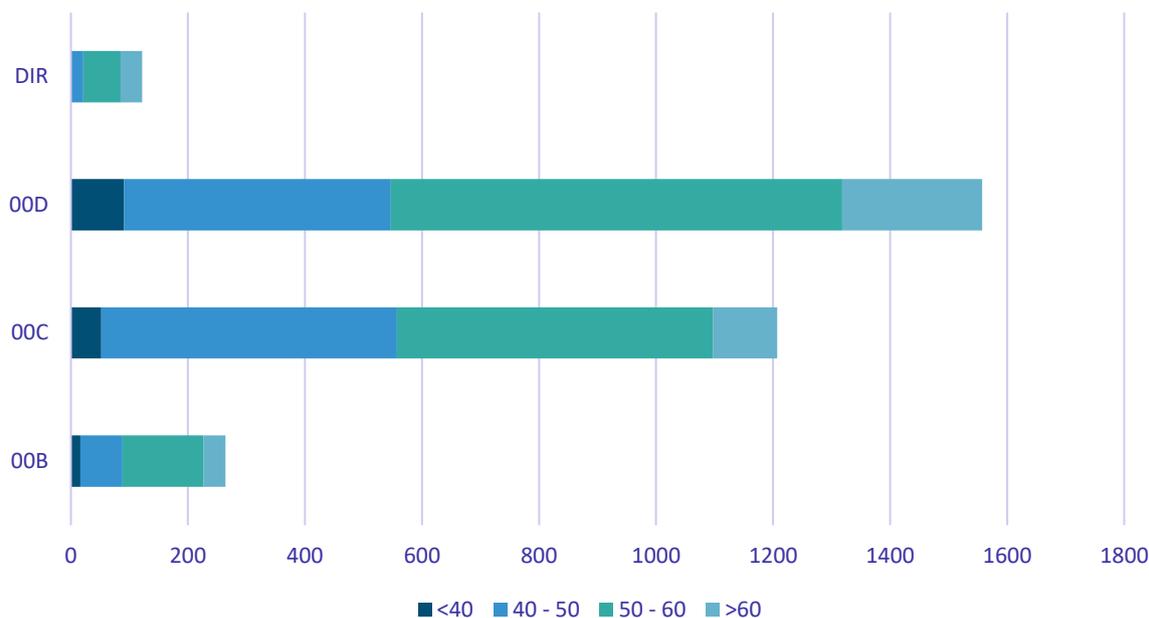
DIREZIONE GENERALE AGRICOLTURA, CACCIA E PESCA



DIREZIONE GENERALE CURA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE



Distribuzione dei partecipanti del triennio per categoria di appartenenza e classi di età



Corsi a catalogo

Nel triennio, compatibilmente con le disponibilità delle risorse, sono stati attivati i corsi a catalogo sulla base di specifiche delle direzioni. Si tratta di corsi a mercato di formazione tecnica specialistica per garantire l'aggiornamento professionale.

Quadro delle risorse

	2018	2019	2020	Totale
Risorse impegnate	65.140	36.576	32.409	134.125
Nr. Partec.	102	46	54	202

Nel corso del triennio ci siamo rivolti ad una pluralità di soggetti formativi disponibili sul territorio nazionale. Di seguito un elenco che racchiude

Soggetti Formativi a catalogo - Triennio 2018 - 2020

A.S.I.T.A. FEDERAZIONE DI ASSOCIAZIONI SCIENTIFICHE PER LE INFORMAZIONI TERRITORIALI ED AMBIENTALI
ACCADEMIA EUROPEA DI BOLZANO
ACCADEMIA ITALIANA SCIENZE FORESTALI
ADS AUTOMATED DATA SYSTEM - SOCIETA' PER AZIONI (SISTEMI AUTOMATIZZATI ELABORAZIONE DATI)
AIE ASSOCIAZIONE ITALIANA DI EPIDEMIOLOGIA
ASSOCIAZIONE "VENICE INTERNATIONALUNIVERSITY"
ASSOCIAZIONE ITALIANA DI EPIDEMIOLOGIA
CALDARINI & ASSOCIATI SRL
CENTRO DI PSICOLOGIA E ANALISI TRANSAZIONALE DI MILANO
COLLEGIO INGEGNERI FERROVIARI ITALIANI
CONSIGLIO REGIONALE TOSCANA OSSERVATORIO LEGISLATIVO INTERREGIONALE
CONSORZIO FUTURO IN RICERCA

Soggetti Formativi a catalogo - Triennio 2018 - 2020

E.S.T.E. - EDIZIONI SCIENTIFICHE TECNICHE EUROPEE S.R.L.

EDITRICE BIBLIOGRAFICA S.R.L.

EDIZIONI CENTRO STUDI ERICKSON S.P.A.

EUROGIOVANI S.R.L.

FEDERAZIONE ASITA DI MILANO

FONDAZIONE ALDINI VALERIANI PER LO SVILUPPO DELLA CULTURA TECNICA

FONDAZIONE EURICSE - EUROPEAN RESEARCH INSTITUTE ON COOPERATIVE AND SOCIAL ENTERPRISES

FONDAZIONE FORENSE BOLOGNESE

FORMEL S.R.L.

FORTUZZI SIMONA - DITTA INDIVIDUALE

FPA S.R.L. A SOCIO UNICO

GALGANO FORMAZIONE S.R.L. CON SOCIO UNICO

GENIUS LOCI SAS DI GERARDO DE LUZENBERGER MILNERSHEIM

H.S.P.I. S.P.A.

INTRANET MANAGEMENT S.R.L.

ISTITUTO NAZIONALE DI URBANISTICA *

ITA S.R.L.

KIWA CERMET IDEA S.R.L.

LEGISLAZIONE TECNICA - S.R.L.

MAGGIOLI SPA

MEDIABROKER GROUP SRLS

MINERVA SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA SEMPLIFICATA

OFFICINA DELLA FORMAZIONE S.R.L.S

OPERA S.R.L.

OVERNET SOLUTIONS SRL

PARADIGMA S.R.L.

PROMHOTELS SOC. COOP. A R.L.

PROVINCIA DI MODENA

PUBBLIFORMEZ SRL

PUBLIKA S.R.L.

REGIONE TOSCANA - CONSIGLIO REGIONALE (OLI)

S.O.I. SOCIETA' ORGANIZZAZIONE INDUSTRIALE S.R.L.

SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE S.N.A.

SELF S.R.L.

SOCIETA' ITALIANA PER L'ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE

TECHNOLOGY TRANSFER S.R.L.

TRAINING DI NALDI MANUELA

TUV ITALIA S.R.L.

U.P.I. EMILIA-ROMAGNA

UNIVERSITA' STUDI BOLOGNA "ALMA MATER STUDIORUM" - CENTRO DI RICERCA E FORMAZIONE SUL SETTORE PUBBLICO

UPI EMILIA-ROMAGNA

WOLTERS KLUWER ITALIA S.R.L. CON SOCIO UNICO

b) master e percorsi di alta formazione

A partire dal 2017, in attuazione della Dgr. N. 907/2017 “Programma triennale per il rafforzamento della capacità istituzionale e per lo sviluppo delle competenze strategiche: Academy regionale Network e competenze”, la Regione ha rinforzato l’investimento in competenze manageriali di alta specializzazione con l’attivazione della prima edizione del master “Public Management and Innovation” (PM&I).

Il master ha visto il coinvolgimento di collaboratori e dirigenti che nelle tre edizioni attivate fino ad ora hanno deciso di investire sul potenziamento e sviluppo delle proprie competenze manageriali.

Oltre ai Master di PM&I, la Regione ha investito su altre iniziative accademiche per ampliare la multidisciplinarietà e l’ingresso di nuove competenze nell’ambito della propria organizzazione.

Si presenta l’elenco delle iniziative alta formazione promosse e finanziate dalla Regione nel triennio 2018-2020.

Titolo	Periodo	Nr.partecip.	Titolare percorso
Le nuove competenze digitali: Open education, social e mobile learning – Master di 1° livello	mar 2018 - mar 2019	2	Università di Firenze
Innovazione, progettazione e valutazione delle politiche e dei servizi - Master di 2° livello	ott 2017 - set 2018	6	Università di Padova
EMMPF -Executive master in management pubblico per il federalismo	ott 2017 - apr 2019	9	MIP Politecnico di Milano Graduate school of business
Appalti pubblici e prevenzione della corruzione (ANT.COP) a.a. 2018/19	apr 2019 - mag 2020	5	Università di Ferrara
Public management and innovation (Academy)	Edizione a.a. 2018/2019	34	Univeristà di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio E Fondazione BBS
Public management and innovation (Academy)	Edizione a.a. 2019/2020	20	Univeristà di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio e Fondazione BBS
Public management and innovation (Academy)	Edizione a.a. 2020/2021	23	Univeristà di Bologna, Ferrara, Modena-Reggio, Parma e Fondazione BBS
Trasformazione digitale nella pubblica amministrazione	nov 2020/mar2022	1	MIP Politecnico di Milano Graduate school of business
		100	

Il quadro delle risorse impegnate per il finanziamento di tali percorsi sono riassunti nella tabella seguente:

Immatricolazioni MASTER	a.a. 2017/2018	a.a. 2018/2019	a.a. 2019/2020	a.a. 2020/2021	
risorse regionali	49.000,00	326.660,00	207.500,00	392.600,00	975.760,00
FSE		190.800,00	134.000,00		324.800,00
totale	49.000,00	517.460,00	341.500,00	392.600,00	1.300.560,00
Numero immatricolati	15	36	25	24	100

Alcune caratteristiche dei 100 partecipanti ai master

Distribuzione dei partecipanti per sesso e titolo del master

Titolo Master	Sesso		Tot
	F	M	
Public management and innovation - Ed 1	27	7	34
Public management and innovation - Ed 2	11	9	20
Public management and innovation - Ed 3	12	11	23
Appalti pubblici e prevenzione della corruzione (ANT.COP)	2	3	5
Le nuove competenze digitali: Open education, social ...	2		2
Innovazione, progettazione e valutazione delle politiche ...	3	3	6
Trasformazione digitale nella PA	1		1
EMMPF -Management pubblico per il federalismo	6	3	9
Totale complessivo	64	36	100

Distribuzione dei partecipanti per sesso e classe di età

Classe di età	Sesso		Tot
	F	M	
>=60	2	1	3
30-39	4	1	5
40-49	25	18	43
50-59	33	16	49
Totale	64	36	100

Distribuzione dei partecipanti per classe di età e titolo del master

Titolo Master	Classe di età				Totale
	>=60	30-39	40-49	50-59	
Public management and innovation - Ed 1	1	2	15	16	34
Public management and innovation - Ed 2		1	8	11	20
Public management and innovation - Ed 3		2	11	10	23
Appalti pubblici e prevenzione della corruzione (ANT.COP)			2	3	5
Le nuove competenze digitali: Open education, social ...			2		2
Innovazione, progettazione e valutazione delle politiche ...	1		2	3	6
Trasformazione digitale nella PA			1		1
EMMPF -Management pubblico per il federalismo	1		2	6	9
Totale	3	5	43	49	100

Distribuzione dei partecipanti per posizione lavorativa di appartenenza

Posizione lavorativa standard	Nr. Partec.
Specialista AMMINISTRATIVO CONTABILE	11
Specialista di SUPPORTO ALLE STRUTTURE POLITICHE	6
Specialista ECONOMICO FINANZIARIO	6
Specialista GIURIDICO AMMINISTRATIVO DI SUPPORTO AGLI ORGAN	2
Specialista in AGRICOLTURA	5
Specialista in BENI CULTURALI	2
Specialista in COMUNICAZIONE PUBBLICA	5
Specialista in CONSULENZA GIURIDICA E PROCEDIMENTI AMMINISTF	15
Specialista in Contratti e Supporto Giuridico	1
Specialista in DOCUMENTAZIONE E BIBLIOTECHE	1
Specialista in INFORMATICA E TELEMATICA	5
Specialista in ISTRUZIONE e FORMAZIONE	2
Specialista in ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UM	4
Specialista in POLITICHE EUROPEE E INTERNAZIONALI	2
Specialista in PREVENZIONE, SICUREZZA E LOGISTICA	1
Specialista in PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE ED EDILIZIA ABITAT	1
Specialista in RAPPRESENTAZIONE DEL TERRITORIO	1
Specialista in SANITA' E SERVIZI SOCIALI	1
Specialista in SICUREZZA DEL TERRITORIO E INTERVENTI DI EMERGEN	7
Specialista in SISTEMI DI MOBILITA' E TRASPORTI	1
Specialista in STATISTICA E ANALISI DI SETTORE	4
Specialista in SVILUPPO ECONOMICO	3
Non attribuita	14
Totale	100

Nel 2019, sono stati attivati anche 6 percorsi brevi di alta formazione rivolti a funzionari regionali di tutte le strutture su tematiche in continuità con quelle trattate anche nei master di interesse della Regione. Le iniziative si sono svolte tra novembre 2019 e marzo 2020 e hanno coinvolto 85 collaboratori per un

impegno di risorse parti a €105.000 a valere sul capitolo della formazione della Giunta (cap. 4200). L'iniziativa proseguirà anche per gli anni 2021-2023.

Titolo corso	Nr.partecip.	Titolare percorso
Data Strategy & analytics	19	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Sustainability transition	15	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Accountability & citizen participation	10	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
La dimensione giuridica del public value management	13	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Gruppo, leadership e organizzazione del lavoro	15	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
Public policy & strategy	13	FONDAZIONE BOLOGNA UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL
	85	

c) azioni formative di sistema

Di tutte le iniziative formative promosse e finanziate dalla Regione, sono numerose quelle di carattere trasversale che hanno impatti diretti o indiretti su tutta l'organizzazione generale. Si tratta, ad esempio, di iniziative di team coaching, competenze digitali tecniche, formazione su nuovi processi che hanno interessato ampie platee di partecipanti se non tutti i collaboratori e dirigenti regionali. Nel triennio 2018-2020, fortemente contraddistinto dalla spinta alla digitalizzazione e dall'introduzione del progetto di Smart working, l'investimento della Regione è stato via via crescente sia in percorsi a supporto per lo sviluppo delle competenze dei collaboratori sia per garantire un cambio culturale per preservare il benessere degli stessi (awareness digitale).

L'impegno economico dedicato a queste azioni nel triennio è di circa €900.000 (si rimanda a pagina 5) così ripartiti:

Titolo progetto/azione realizzati nel triennio	Risorse in K€ Modaità	Numero di destinatari target
Productivation - Suite office 365	300k e-learning	900 dipendenti in piattaforma e tutti i dipendenti in SELF
Cybersecurity - sicurezza informatica	80k e-learning	tutti i dipendenti e persone con account regionale
Open organization - Ticketing, task management	130k webinar, team coaching, formazione sincrona	gruppi ticketing, dirigenti, referenti
Cultural Change -	60K webinar, comunità di pratica	tutti i dipendenti regionali
Onboarding	140K webinar, team coaching, formazione sincrona	tutti i neoassunti. 150 PO, 60 Buddy. Referenti organizzazione
Produzione contenuti per l'e-learning (Ourselves)	80K team coaching	tutti i dipendenti regionali
Supporto guide digitali	30K team coaching, formazione sincrona	tutte le guide digitali
Iniziative per gli smartworker	40K team coaching, e-learning	tutti gli smartworker, ordinari e straordinari
LenguageLab@EmiliaRomagna	40K e-learning, virtual class sincrone	tutti i dipendenti regionali
900K		

Nel triennio 2018/2020 è stata attivato l'accesso al servizio as-a-service relativo all'erogazione di corsi in e-learning sulle funzionalità di Office 365. Nel corso del triennio si sono organizzate diverse campagne di rilascio per un totale di 29 corsi complessivi. I pacchetti e le funzionalità sviluppate hanno riguardato:

- Accessibilità in Office
- Introduzione a Productivation e Office 365
- Skype for Business
- OneDrive for Business
- Outlook
- Microsoft OneNote per Windows 10
- Word
- Excel base e avanzato
- PowerPoint
- Sway & Forms
- Work Management

Microsoft Teams
 Office Online
 La gestione dei video aziendali con Microsoft Stream
 Microsoft Forms
 OneDrive for Business Desktop, Mobile e Web
 Panoramica ORMA e PROVISIONER
 SharePoint Online
 Windows 10

I percorsi in piattaforma hanno coinvolto 1.554 persone, tra PO, guide digitali, dirigenti, referenti del ServiceDesk e funzionari regionali. Di seguito una sintesi delle percentuali di frequenza rispetto al numero dei corsi completati

Numero corsi	Percentuale Frequenza dei corsi							Totale	
	0	freq<=10%	11>=freq<=20	21>=freq<=50	51>=freq<=70	71>=freq<=85	freq<100		100%
corsi<=10	225	10	64	9	1	1		3	313
11>=corsi<=15	89	40	21	34	32	15	0	0	231
16>=corsi<=25	79	70	121	246	116	110	12	25	779
26>= corsi <=29	4	7	5	27	42	109	11	26	231
Totale	397	127	211	316	191	235	23	54	1.554

Una parte importante dell'investimento sul capitale umano, con una attenzione particolare agli impatti della trasformazione digitale sul lavoro e sulla vita quotidiana di tutti i dipendenti della regione, è stata dedicata ai percorsi di Cybersecurity. Nel biennio 2019/2020 sono stati attivati i seguenti percorsi formativi

		2019	
		Invitati	Partecipanti
Sicurezza Generale	Data Protection and Destruction		
	MBA1		
	Mobile Device Security		
	PHY 1		
	Security Beyond the Office	4.258	3.010
	Security Essentials		
	Social Engineering		
	Travel Security		
	USB Device Safety		

		2020	
		Invitati	Partecipanti
Le minacce alla sicurezza provenienti dal web e interne all'Ente	Beyond Passwords		
	Insider Threat Overview		
	Malicious Insider Threat		
	Password Policy		
	Safe Social Networks		
	swb2020		
	Unintentional Insider Threat	4.505	3.236
Protezione della posta elettronica	Avoiding Dangerous Attachments		
	Avoiding Dangerous Links		
	Data Entry Phishing		
	Email Security on Mobile Devices		
	Introduction to Phishing		
	Protecting Against Ransomware		
	Spear Phishing Threats		

d) la formazione 2020: l'esplosione dell'online!!

L'anno 2020 è certamente un anno di grande svolta per la formazione in Regione. L'improvvisa comparsa di una emergenza sanitaria globale, in un primo momento ha provocato la sospensione di tutta la programmazione dei corsi già pianificati nel primo semestre (calendari, aule, agende dei docenti, programmi didattici, modalità di erogazione e metodologie didattiche). Il perdurare della stessa pandemia ha costretto ad individuare velocemente modalità alternative di erogazione delle azioni formative per non interrompere un servizio che proprio in un momento di difficoltà avrebbe dovuto supportare tutta la struttura organizzativa.

In principio l'aspetto più urgente è stato quello di comprendere se fosse possibile convertire a distanza tutte le attività di formazione già pubblicizzate e organizzate. La conversione di un corso da "aula fisica ad aula virtuale" non è un problema solo tecnologico ma è principalmente didattico. Le metodologie da utilizzare, le tecniche di insegnamento e di coinvolgimento dei partecipanti, l'interazione con il docente nonché la componente laboratoriale/esperienziale sono completamente diversi rispetto ad una formazione in presenza. Si pensi ad esempio alla durata. In aula fisica si possono fare lezioni anche di 4 ore con brevi interruzioni e garantire comunque un certo grado di attenzione e partecipazione dei partecipanti. A distanza, dietro un video con una interazione limitata da telecamere e microfoni i tempi di lezione devono essere più brevi, il ritmo più incalzante per garantire attenzione e interesse e una dinamica della lezione che propone ascolto, azione, collaborazione in forma alternata.

L'area formazione nei mesi di marzo e aprile 2020 ha riprogettato completamente tutta la formazione in presenza e con l'aiuto dei fornitori/docenti esterni, ha riproposto la stessa offerta formativa completamente rivista e adeguata alla formazione a distanza.

Anche le competenze dei collaboratori dell'area formazione hanno avuto un significativo upgrade. I collaboratori dell'area, non solo hanno dovuto velocemente imparare gli strumenti collaborativi utili per proseguire le attività (Microsoft teams, Zoom, ...) ma hanno fornito assistenza e supporto ai colleghi e ai docenti durante tutte le sessioni formative live che sono state erogate.

Questo l'elenco dei 23 percorsi formativi (125 edizioni) convertiti durante l'anno 2020 e il numero di persone che hanno partecipato alla formazione:

Titolo	N. edizioni	Partecipanti
Cogliere, accogliere, scegliere	28	247
Coltivare benessere anche in tempi difficili	28	278
Seminario Digital detox	1	168
Seminario Lavoro agile e tecnostress	1	209
Smart professional English	10	100
Seminari Cultural change	3	285
Gli aiuti di stato in periodo di emergenza: il temporary framework e le modalità applicative	1	81
Aggiornamento al temporary framework e regime quadro	2	68
Politiche per l'innovazione S3	1	24
Politiche per l'inclusione sociale nella programmazione 2021-2027	1	23
Enabling conditions, disabilità e carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea	1	11
Il piano di valutazione	1	16
Il sistema di valutazione delle politiche di sviluppo rurale	1	7
Sviluppo sostenibile, cambiamento climatico e obiettivi dell'agenda 2030 nella valutazione dei programmi finanziati con fondi strutturali	1	16
Le missioni nel nuovo programma Horizon Europe e la programmazione regionale	1	32
Fondi europei - Formazione di base	1	182
POWER BI	4	29
Seminari Codice Appalti	8	500
Corso sicurezza dirigenti	2	92
Skill On. Competenze in azione. Assessment e percorsi di sviluppo	6	166
Skill On. Assessment	12	68
Skill On. Formazione skills	9	98
Aggiornamento RLS	2	13
	125	2.713

Alle attività presenti in elenco, si devono aggiungere tutte le iniziative attivate dalla direzione generale REII durante i mesi più difficoltosi del lockdown erogate nella modalità di webinar.

La metodologia del webinar, visto che l'80% dei collaboratori regionali ha attivato lo smartworking straordinario, è stata assunta come modalità principale per trasmettere anche contenuti di tipo tecnico dalle varie direzioni regionali (vedi esempio degli eventi sulle schede privacy o dell'antiriciclaggio)

Queste iniziative hanno coinvolto tutta la popolazione regionale e sono state tutte registrate

Di seguito l'elenco di tutti i webinar attivati dalla Direzione generale REII. Molte iniziative specifiche attivate come webinar o eventi a distanza durante il 2020 dalle singole direzioni/agenzie, non sono censite in questo elenco.

Titolo	Destinatari	Totale		% part. su visualizz. video invitati	visualizz. video	visualizz. video
		partecip.	Invitati		al 22/5/2020	al 15/12/2020
Webinar #SmartWorkingER						
Webinar di lancio	Dirigenti e Po	480	766	63%	168	177
Webinar di lancio	Tutti	2007	3302	61%	279	305
Task management	Dirigenti e Po	471	766	61%	214	238
Gestione del tempo	Tutti	2127	3302	64%	227	258
Comunicazione efficace e benessere d	Tutti	1975	3302	60%	207	230
Feedback a distanza	Dirigenti e Po	415	766	54%	62	83
Task management e pda agile	Dirigenti e Po	455	766	59%	143	177
Cambiare le abitudini	Tutti	1672	3302	51%	142	189
Gli apprendimenti dall'esperienza	Dirigenti e Po	374	766	49%	65	102
Comunicare con Intelligenza emotiva	Tutti	1812	3302	55%	108	343
		11.788			1.615	2.102

Titolo	Destinatari	visualizz. video al 15/12/2020
Pillole #SmartWorkingER		
Gestire il tempo 1 parte	Tutti	98
Gestire il tempo 2 parte	Tutti	64
Feedback a distanza	Tutti	152
Cambiare le abitudini	Tutti	123
Gli apprendimenti dall'esperienza	Tutti	209
Comunicare con intelligenza emotiva (2)	Tutti	347
Comunicare con intelligenza emotiva (1)	Tutti	252
comunicazione efficace e Benessere digitale (I parte)	Tutti	68
comunicazione efficace e Benessere digitale (II parte)	Tutti	60
		1.373
Corsi Productivation e su Office 365		
video Teams (15 video su Stream)	tutti	
		1.378

Titolo	Destinatari	Totale visualizz. video al	
		partecip.	15/12/2020
Auriga			
Incontro di presentazione di Auriga	tutti		200
Presentazione di Auriga	tutti		1696
Tutorial Auriga - ricerche	tutti		584
Tutorial Auriga - protocollo in uscita	tutti		418
Tutorial Auriga - protocollo in entrata	tutti		878
Tutorial Auriga - protocollazione interna	tutti		346
Webinar Auriga come funziona - parte 1	tutti	700	638
Webinar Auriga come funziona - parte 2	tutti	500	367
Incontri nelle DG (6 incontri)	dip. DG		215
		1.200	5.342
Schede privacy			
Schede privacy parte generale	tutti	1.300	141
Schede privacy la scheda	tutti	1.000	130
Schede privacy la scrivani atti	tutti	900	59
		3.200	330

Titolo	Destinatari	Totale		% part. su visualizz. video	
		partecip.	Invitati	invitati	al 15/12/2020
Sicurezza					
Webinar su Sicurezza: mascherine (tecnici)	tecnici	400	1000	40	66
Webinar su Sicurezza: mascherine (tutti)	tutti	1230	3300	37	182
		1.630			248
Accessibilità digitale					
	redattori	164	221	74	50

In totale sono state coinvolte **17.982 persone** durante gli eventi live e **10.823 persone** hanno preso visione delle registrazioni.

e) Progetto OurSELF e diffusione della formazione on-line

Tutte le tematiche previste nel programma triennale della formazione di cui alla Dgr. 244/2018 (pagina 12 dell'allegato) sono rientrate in progetti di sviluppo di corsi di formazione in e-learning messi a disposizione sulla piattaforma SELF. Nel corso del triennio infatti sono stati prodotti, raccolti e organizzati contenuti formativi per realizzare un numero di corsi ben più ampio di quello previsto nella delibera. Certamente l'avvento della pandemia sanitaria nel 2020 ha accelerato il processo di produzione di corsi in e-learning non solo per necessità ma soprattutto per opportunità

L'area formazione ha raccolto tutte le registrazioni dei webinar e parte delle registrazioni dei corsi a distanza con il docente e ha riutilizzato i contenuti attraverso un lavoro di post-produzione. L'area formazione ha raccolto circa **250 GB di registrazioni video** in Standard Definition nell'arco di 6 mesi (41,5

GB al mese) e dopo un lavoro di postproduzione ha ricavato contenuti per realizzare diversi corsi e-learning da mettere a disposizione del personale regionale, compresi i neoassunti.

Quindi, tra azioni formative di sistema e riuso di video prodotti nel 2020, è stato costituito un catalogo di corsi e-learning per il prossimo piano formativo 2021-2023.

Questi alcuni titoli presenti al momento.

Titolo	Target	Neoassunti	Disponibilità
Aiuti di stato	utenti specifici		disponibile
<i>Anticorruzione e trasparenza- Riuso</i>	tutti i dipendenti	X	<i>in lavorazione</i>
<i>Anticorruzione e trasparenza</i>	utenti specifici		<i>in lavorazione</i>
Atti livello base	tutti i dipendenti	X	disponibile (gennaio)
Atti livello avanzato	utenti specifici		disponibile (gennaio)
Auriga livello base	tutti i dipendenti	X	(dicembre)
Auriga livello avanzato	utenti specifici		(dic./gennaio)
Benvenuti a bordo (Alba)	tutti i dipendenti	X	disponibile
Codice comportamento RER	tutti i dipendenti	X	(dicembre)
<i>Corso introduttivo alla Contabilità SAP</i>	utenti specifici		<i>in lavorazione</i>
<i>Ciclo Passivo e Fatturazione Elettronica</i>	utenti specifici		<i>in lavorazione</i>
Protezione dati personali - GDPR	tutti i dipendenti	X	disponibile (gennaio)
Plone 5 - base	redattori portali/siti RER		disponibile
SmartWorking competenze agili	tutti i dipendenti	X	disponibile
Sicurezza SmartWorking RER	tutti i dipendenti	X	disponibile (gennaio)
Schede privacy	utenti specifici		disponibile (gennaio)
<i>SKill on presentation</i>	tutti i dipendenti		<i>in lavorazione</i>
<i>SKill on Pitching</i>	tutti i dipendenti		<i>in lavorazione</i>
Linee guida comunicazione di genere	tutti i dipendenti		disponibile
Suite Office 365 (<i>Skype, OneDrive, Outlook, OneNote, Excel base e avanzato, PowerPoint, Sway e Forms, Work managemente, Teams, Office online</i>)	tutti i dipendenti	X	disponibile
VELA Smart Working corso per leading group	tutti i dipendenti		disponibile
VELA Lo SmartWorking nella PA	tutti i dipendenti		disponibile
VELA lavorare smart (ed. 4)	smartw. straordinari e ordinari		disponibile
Orma e Provisioner	utenti Ass. Leg.		disponibile
<i>Accessibilità e usabilità</i>	redattori portali e siti RER		<i>in lavorazione</i>

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Cristiano Annovi, Responsabile del SERVIZIO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DI SERVIZIO esprime, ai sensi dell'art. 37, quarto comma, della L.R. n. 43/2001 e della deliberazione della Giunta Regionale n. 2416/2008 e s.m.i., parere di regolarità amministrativa di legittimità in relazione all'atto con numero di proposta GPG/2021/118

IN FEDE

Cristiano Annovi

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Francesco Raphael Frieri, Direttore generale della DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI esprime, ai sensi dell'art. 37, quarto comma, della L.R. n. 43/2001 e della deliberazione della Giunta Regionale n. 2416/2008 e s.m.i., parere di regolarità amministrativa di merito in relazione all'atto con numero di proposta GPG/2021/118

IN FEDE

Francesco Raphael Frieri

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 131 del 01/02/2021

Seduta Num. 7

OMISSIS

L'assessore Segretario

Corsini Andrea

Servizi Affari della Presidenza

Firmato digitalmente dal Responsabile Roberta Bianchedi