

GIUNTA COMUNALE

ESTRATTO DAL VERBALE DELLE DELIBERAZIONI DEL 10/05/2022

DELIBERAZIONE N. DG/2022/00175 (PROPOSTA N.DG/2022/00207)

Oggetto: PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI FIRENZE 2022-2024

La seduta ha luogo il giorno 10/05/2022 alle ore 09:15 , in Firenze, nella sala delle adunanze, posta nella sede comunale, previa convocazione con apposito avviso.

Presiede: Sindaco - Dario NARDELLA

Assiste: il Segretario Generale Giuseppe ASCIONE

Al momento dell'adozione del presente provvedimento risultano presenti i Sigg.:

Dario NARDELLA	Sindaco
Alessia BETTINI	Vice Sindaco
Elisabetta MEUCCI	Assessore
Stefano GIORGETTI	Assessore
Alessandro MARTINI	Assessore
Sara FUNARO	Assessore
Federico GIANASSI	Assessore
Benedetta ALBANESE	Assessore
Cecilia DEL RE	Assessore
Cosimo GUCCIONE	Assessore

LA GIUNTA

Visti

il D. Lgs. n. 165/2001, recante *“Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*, ed in particolare:

l'art. 7, comma 4, secondo il quale *“le Amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione”*;

l'art. 7-bis, secondo il quale *“Le amministrazioni pubbliche, nell'ambito delle attività di gestione delle risorse umane e finanziarie, predispongono annualmente un piano di formazione del personale, compreso quello in posizione di comando o fuori ruolo, tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie, nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili, prevedendo l'impiego delle risorse interne, di quelle statali e comunitarie, nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari”*.

l'art. 49 ter del CCNL del personale del comparto Funzioni Locali 2016/2018 che disciplina le attività formative riguardanti tutti i dipendenti e i piani della formazione del personale.

l'art. 51 del CCNL del personale dirigenziale dell'Area Funzioni Locali che disciplina le linee guida generali in materia di formazione.

Richiamate

la propria deliberazione n. 421/2020, con la quale è stato approvato il *“Piano della formazione del personale del Comune di Firenze 2020-2022”*;

la propria deliberazione n. 617/2021 *“Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale. Aggiornamento 2021 e Approvazione nuovo triennio 2022 - 2024”*, che definisce, per categoria e per profilo professionale, le esigenze e le modalità di copertura delle posizioni;

la propria deliberazione n. 346/2020 di approvazione del Piano delle Azioni Positive per il triennio 2020-2022.

Dato atto che

il CCNL del personale del Comparto Funzioni Locali triennio 2016/2018 (di seguito, CCNL comparto) e il CCNL del personale dirigenziale dell'Area Funzioni Locali triennio 2016/2018 (di seguito, CCNL dirigenza) prevedono:

- che l'OPI è la sede in cui si attivano stabilmente relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione, innovazione e miglioramento dei servizi, anche con riferimento alle politiche formative, al fine di formulare proposte all'amministrazione o alle parti negoziali della contrattazione integrativa (rispettivamente art. 6 CCNL comparto e art. 6 CCNL Dirigenza);

- che l'organismo paritetico può acquisire elementi di conoscenza relativi ai fabbisogni formativi del personale e può formulare proposte di criteri per la partecipazione del personale alle attività formative e, più in generale, proposte all'amministrazione, per la realizzazione delle finalità della formazione (art. 49 bis CCNL comparto)

il CCNL del personale dirigenziale dell'Area Funzioni Locali triennio 2016/2018 stabilisce che le linee generali di riferimento per la pianificazione di attività formative e di aggiornamento, ivi compresa l'individuazione, nel piano della formazione, dell'obiettivo di ore formative da erogare nel corso dell'anno, ai fini della loro approvazione, sono oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali della Dirigenza, in applicazione del vigente sistema di relazioni sindacali previsto agli articoli 5 e 44.

Dato atto che

all'interno della macrofunzione *"Formazione e sviluppo delle competenze"*, afferente alla Missione *"Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane"*, è attribuita alla Direzione Risorse Umane la proposta di Piano per la formazione e l'aggiornamento del personale del comparto e dell'area della dirigenza.

Considerato che

nel definire le linee programmatiche da realizzare nel corso del mandato 2019/2024, e nei successivi documenti di programmazione, l'Ente ha confermato, operando anche in una logica di prosecuzione di precedenti linee di azione avviate, quale obiettivo strategico *"rendere il Comune di Firenze un'amministrazione sempre più professionale, affidabile e semplice"*, in particolare *"rafforzando la capacità operativa"* della macchina comunale *"attraverso una riorganizzazione coerente e funzionale alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente"*.

la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane assume un ruolo prioritario nell'ambito dei temi principali su cui saranno articolate le politiche di gestione delle risorse umane, nell'arco del programma di mandato;

a tal fine, il documento unico di programmazione (di seguito DUP) 2022-2024, prevede, in primo luogo, un'attività di valutazione delle competenze professionali presenti e attese, in modo da pianificare il reclutamento e i fabbisogni formativi e orientare il sistema di valutazione e di sviluppo della carriera e, in secondo luogo, si sofferma sulla necessità di coordinare il Piano della Formazione con l'altro fondamentale strumento di programmazione delle risorse umane, cioè il Piano del Fabbisogno Triennale;

Il Piano formativo deve essere orientato a migliorare la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese, garantendo anche l'efficiente attuazione del PNRR, e a contribuire alla soluzione delle reali priorità ed esigenze dell'Ente, esplicitate nelle linee di mandato, partendo da una valutazione delle problematiche "trasversali e/o locali".

Preso atto che

in coerenza con la programmazione strategica e operativa dell'Ente, la Direzione Risorse Umane ha elaborato una proposta di Piano della Formazione del personale dell'Ente, con un orizzonte temporale triennale, che contiene la sintesi delle seguenti attività:

- analisi del fabbisogno quantitativo e qualitativo del PTFP;
- analisi dei questionari di gradimento somministrati ai partecipanti delle iniziative di formazione realizzate negli anni 2019 e 2020;
- confronto con i docenti che hanno curato gli interventi formativi degli anni 2019-2020, per realizzare, ove possibile, percorsi formativi di sviluppo o di approfondimento;
- rilevazione dei bisogni formativi;
- analisi delle principali disposizioni normative in materia di obblighi formativi;
- consultazione del CUG, il quale partecipa alla definizione del Piano formativo dei dipendenti dell'ente, segnalando e promuovendo la realizzazione di iniziative e corsi di formazione, finalizzati alla comunicazione e alla diffusione dei temi connessi con la cultura delle pari opportunità ed il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo, oltre a verificare eventuali fenomeni di mobbing o di

discriminazione (Direttiva 26 giugno 2019 n. 2/2019);

-correlazione con l'analisi dei fabbisogni formativi in tema di formazione obbligatoria con riferimento alle tematiche dell'anticorruzione e della sicurezza;

-correlazione con il piano di sviluppo del lavoro agile definito nelle Linee di Indirizzo per la strategia interna di sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro da remoto che confluiranno nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione di cui all'art. 6 D.L. n. 80/2021).

-esperimento dei modelli di relazione sindacali previsti nei CCNL rispettivamente per il personale del comparto e per il personale dirigenziale, nell'ambito dei quali è stato individuato l'obiettivo di ore formative da erogare nell'anno, che si stima pari o superiore a 25 ore nelle diverse linee di intervento.

il Piano formativo rappresenta quindi la sintesi dei fabbisogni, evidenzia le risorse organizzative e finanziarie a sostegno dei processi formativi e individua sei linee d'intervento:

1. *Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura* che va a sostituire la precedente linea *"Innovazione e sviluppo manageriale"* orientandola in modo coerente al Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA *"Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese"*.
2. *Formazione Anticorruzione*
3. *Aggiornamento professionale e formazione specialistica*
4. *Formazione per la sicurezza sul lavoro*
5. *Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza)*
6. *Formazione di ingresso*, nuova linea di intervento rivolta ai neo assunti.

Richiamata

la propria deliberazione n. 18/2022, con la quale sono stati dati gli indirizzi per la costituzione dell'Organismo Paritetico di Innovazione (di seguito OPI), e la Determinazione Dirigenziale del Direttore Generale n. 2398/2022, di costituzione dell'OPI.

Preso atto che

il Piano Formativo è stato trasmesso, per darne opportuna informativa, al CUG, che ha espresso con nota prot. 118043 del 06/04/2022 il proprio parere positivo con utili suggerimenti che sono stati debitamente inclusi nel documento;

le Linee generali di riferimento per il Piano della Formazione del personale del Comune di Firenze sono state presentate, con l'informativa in data 20/04/2022, all'OPI e alle RSA della Dirigenza.

Viste

- la Deliberazione di Consiglio Comunale n. 6 del 28 febbraio 2022 avente ad oggetto "*Documenti di programmazione 2022-2024: approvazione note di aggiornamento al Dup, bilancio finanziario, nota integrativa e piano triennale investimenti*";

- la Deliberazione di Giunta Comunale n. 96 del 30 marzo 2021 e successive variazioni, con la quale è stato approvato il Piano esecutivo di gestione 2021-2023;

Visti

i pareri favorevoli resi in ordine alla regolarità tecnica e contabile ai sensi e per gli effetti dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000.

Ritenuto

di dover dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D. Lgs. n. 267 del 18.08.2000, per la programmazione delle attività formative e la predisposizione delle necessarie attività preliminari per l'erogazione dei servizi.

D E L I B E R A

per i motivi espressi in narrativa che qui si intendono integralmente richiamati

1.

di approvare il Piano della Formazione del personale del Comune di Firenze 2022-2024, allegato parte integrante e sostanziale del presente provvedimento (Allegato 1);

2.

di dare atto che l'attuazione del Piano sarà realizzata compatibilmente con le risorse finanziarie iscritte nel Bilancio triennale di previsione pari a Euro 1.063.640,00 euro, di cui Euro 750.000,00 di risorse interne (Capitolo 18920); Euro 93.640,00 derivanti da rimodulazione importi asse 5 - PON Metro; Euro 200.000,00 derivanti da Fondi React (Capitolo 20235) ed Euro 20.000,00 derivanti da contributo di AON S.p.a., che ha offerto tale importo in sede di gara per il servizio di consulenza e brokeraggio assicurativo;

3.

di riservarsi la modifica/integrazione del Piano Formativo in coerenza con la programmazione strategica e operativa dell'Ente e con l'andamento del monitoraggio e della sostenibilità finanziaria delle attività;

4.

di demandare alla Direzione Risorse Umane ogni adempimento inerente e consequenziale all'attuazione del presente atto tra cui l'attuazione del Piano, per la parte di competenza, in stretta collaborazione con le Direzioni coinvolte nelle iniziative;

5.

di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile.

ALLEGATI PARTE INTEGRANTE

- Piano formativo 2022-2024.pdf -

2615abf024f111b2e95f570b70f4cc196a558a777bed1438210e6c58f3be7f96

PARERE DI REGOLARITÀ TECNICA	
Si esprime parere di regolarità tecnica favorevole ai sensi dell'art.49 c.1 del T.U.E.L.	
Data 06/05/2022	Il Dirigente / Direttore Settesoldi Annarita
PARERE DI REGOLARITÀ CONTABILE	
Si esprime parere di regolarità contabile favorevole ai sensi dell'art.49 c.1 del T.U.E.L.	
Data 06/05/2022	Il Dirigente / Direttore Biagiotti Andrea

LA GIUNTA APPROVA COL SEGUENTE RISULTATO:

Favorevoli	10: Dario NARDELLA, Alessia BETTINI, Elisabetta MEUCCI, Stefano GIORGETTI, Alessandro MARTINI, Sara FUNARO, Federico GIANASSI, Benedetta ALBANESE, Cecilia DEL RE, Cosimo GUCCIONE,
Contrari	0
Astenuti	0
Non votanti	0

E CON IDENTICO RISULTATO HA DICHIARATO IMMEDIATAMENTE ESEGUIBILE IL PROVVEDIMENTO.

Il Segretario Generale

Il Presidente



Direzione Risorse Umane
P.O. Sviluppo Organizzativo

PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI FIRENZE 2022-2024

Sommario

1 PARTE PRIMA - PREMESSA	4
1.1 Presentazione del Piano	4
1.2 Il Piano nazionale di Ripresa e Resilienza e il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA.....	4
1.2.1 <i>Principi e finalità</i>	5
1.3 Riferimenti normativi	7
1.4 Contesto organizzativo del Comune di Firenze.....	10
1.5 La formazione svolta nel biennio 2020-2021	17
1.5.1 <i>I dipendenti formati</i>	17
1.5.2 <i>La Formazione svolta e le risorse finanziarie</i>	20
1.5.2.1 <i>Innovazione e Sviluppo Manageriale</i>	23
1.5.2.2 <i>Anticorruzione</i>	27
1.5.2.3 <i>Aggiornamento professionale e formazione specialistica</i>	29
1.5.2.4 <i>Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro</i>	31
1.5.2.5 <i>Formazione sui temi del Piano delle azioni positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza)</i>	33
1.5.2.6 <i>La piattaforma digitale del Comune di Firenze</i>	34
2 PARTE SECONDA - IL PIANO DELLA FORMAZIONE	36
2.1 Il fabbisogno formativo 2022 - 2024 e le linee di intervento.....	36
2.1.1 <i>Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura</i>	38
2.1.2 <i>Formazione anticorruzione</i>	44
2.1.3 <i>Aggiornamento professionale e formazione specialistica</i>	45
2.1.4 <i>Formazione per la sicurezza sul lavoro</i>	47
2.1.5 <i>Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza)</i>	47

2.1.6	<i>Formazione per neo-assunti</i>	49
2.2	L'efficacia della valutazione e l'impatto sul lavoro.....	50
2.3	L'organizzazione della formazione.....	51
2.4	Le risorse finanziarie.....	54

1 PARTE PRIMA - PREMESSA

1.1 *Presentazione del Piano*

Il presente Piano costituisce il documento triennale di programmazione del complesso delle attività formative rivolte al personale dipendente del Comune di Firenze, in linea con i principi e gli obblighi previsti dalla normativa vigente.

Il Piano definisce le linee formative su un orizzonte triennale tenendo conto, da un lato, del protrarsi dalla situazione determinata dall'epidemia da Covid-19 e, dall'altro, dei nuovi scenari di sviluppo previsti dal Piano nazionale di Ripresa e Resilienza.

1.2 *Il Piano nazionale di Ripresa e Resilienza e il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA*

Il Piano nazionale di Ripresa e Resilienza italiano, approvato il 13 luglio 2021 attraverso la decisione del Consiglio Europeo, si articola in sedici Componenti, le quali sono raggruppate in sei Missioni: Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura, Rivoluzione verde e transizione ecologica, Infrastrutture per una mobilità sostenibile, Istruzione e ricerca, Inclusione e coesione, Salute.

In particolare, la Missione "Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura" ha l'obiettivo di modernizzare la Pubblica Amministrazione attraverso interventi di digitalizzazione, innovazione e semplificazione e di rafforzare la capacità amministrativa tramite il potenziamento delle competenze del personale. La formazione è quindi una leva rilevante per ripensare la PA e renderla il motore dello sviluppo del nostro Paese, in quanto mira a migliorare la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese e garantire l'efficiente attuazione del PNRR.

A tal fine, il 10 gennaio è stato presentato nella sede del Dipartimento della funzione pubblica il **Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese"** (di seguito Piano) che sarà finanziato con il fondo appositamente costituito con la legge di bilancio 2022¹.

¹ Legge n. 234/2021, comma 613 "Al fine di conseguire l'obiettivo di una piena formazione digitale, ecologica e amministrativa dei dipendenti della pubblica amministrazione, è istituito nello stato di previsione del Ministero dell'economia e delle finanze, per il successivo trasferimento al bilancio autonomo della Presidenza del Consiglio dei ministri, un apposito fondo per la formazione con una dotazione iniziale di 50 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2022".

Il Piano riguarda tutti gli ambiti di conoscenza per l'attuazione del PNRR, non solo giuridici ed economici, tradizionalmente oggetto di investimento, ma anche lo sviluppo di competenze manageriali e organizzative per tutte le figure professionali.

In particolare, si segnalano alcuni ambiti di intervento e di interesse:

1) **Formazione Universitaria "PA 110 e lode"**: grazie a un protocollo d'intesa siglato il 7 ottobre 2021 tra il Ministro per la pubblica amministrazione con il Ministro dell'Università e della Ricerca e alla collaborazione della CRUI (Conferenza dei rettori delle Università italiane), i dipendenti pubblici possono iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, master e corsi di specializzazione di interesse per le attività delle amministrazioni pubbliche.

2) **Formazione per la transizione al digitale "La Piattaforma Syllabus"** per la formazione digitale: il percorso formativo organizzato in cinque aree e in tre livelli di padronanza individua l'insieme minimo di conoscenze e abilità che ogni dipendente pubblico deve possedere per partecipare attivamente alla transizione digitale. Particolare attenzione sarà riservata alla cybersicurezza, tramite un progetto formativo in via di definizione con il Ministero della Difesa.

3) **Formazione per lo sviluppo delle conoscenze per la transizione ecologica**: il modello formativo utilizzato per le competenze digitali sarà replicato² anche per garantire uno sviluppo delle conoscenze/competenze necessarie per tale ambito.

1.2.1 Principi e finalità

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

Alla luce di quanto previsto a livello nazionale, la formazione dovrà sviluppare le competenze necessarie per l'innovazione e il cambiamento, essere guidata dagli obiettivi di missione e di servizio dell'organizzazione e dal fabbisogno delle

² Ulteriori strumenti per la formazione permanente dei dipendenti pubblici sono messi a disposizione da INPS attraverso il Fondo Gestione Unitaria per le Prestazioni Creditizie e Sociali. Tra questi, il programma "Valore PA" seleziona corsi universitari di formazione proposti da atenei italiani in collaborazione con soggetti pubblici o privati su aree di interesse delle stesse amministrazioni, con il finanziamento delle quote di partecipazione dei dipendenti selezionati. Per garantire alta formazione e aggiornamento professionale qualificato, INPS mette, inoltre, a disposizione dei dipendenti della PA l'accreditamento e il finanziamento di master universitari "executive" di I e II livello.

amministrazioni, e rappresentare uno strumento per il recupero del senso e del valore pubblico del lavoro nella PA.

Lo sviluppo delle competenze rappresenta, altresì, insieme alla digitalizzazione, al recruiting e alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il D.L. n. 80/2021.

Il Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021, mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione dei fabbisogni di personale nel ciclo di gestione della performance, tessendo una strategia integrata di gestione delle risorse umane.

La progettazione dei servizi di formazione si ispira ai seguenti principi:

- **Valorizzazione del personale e miglioramento della qualità dei servizi** - la formazione svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni, e rappresenta, al contempo, un diritto e un dovere del dipendente.³
- **Sviluppo delle competenze trasversali e tecnico-professionali** - i percorsi formativi devono essere volti all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze trasversali e tecnico-professionali previste nel Sistema di Valutazione del Comune di Firenze.
- **Pari opportunità** - l'amministrazione individua i dipendenti per la partecipazione ai corsi sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo comunque pari opportunità di partecipazione.⁴
- **Continuità** - la formazione è erogata in maniera continuativa.
- **Partecipazione** - il processo di formazione prevede verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti.
- **Efficacia** - la formazione deve essere monitorata sia attraverso la partecipazione dei dipendenti sopra descritta sia verificando l'impatto sul lavoro.

³ L'art. 13 comma 5 del Codice di Comportamento del Comune di Firenze (D.C.C. n. 12 del 26.01.2021) prevede che il dipendente è tenuto a partecipare alle iniziative formative organizzate dall'Amministrazione.

⁴ L'art. 15 comma 5 del Codice di Comportamento del Comune di Firenze (D.C.C. n. 12 del 26.01.2021) prevede che "Il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali. L'art. 16 comma 2 lettera C prevede che "il personale titolare di posizione organizzativa è tenuto: c) a favorire l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori, la circolazione delle informazioni, la formazione e l'aggiornamento del personale".

1.3 Riferimenti normativi

Il Piano triennale della formazione del personale del Comune di Firenze si inserisce nel seguente quadro normativo:

- D.Lgs. n. 165/2001 *"Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"*, in particolare l'art. 1 comma 1 lettera c) e art. 7⁵.
- Direttiva del Ministro per la funzione pubblica del 13 dicembre 2001 *"Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni"*.
- Direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie e del Ministro per la funzione pubblica *"Progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni"*.
- D. Lgs. n. 82/2005 e ss.mm.ii. *"Codice dell'amministrazione digitale"* (di seguito, CAD), in particolare l'art. 13 ⁶.
- Legge n. 190/2012 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*, in particolare l'art. 1, commi 5 lettera b), comma 8; 10 lettera b) e 11.
- D. Lgs. n. 81/2008 e ss.mm.ii. *"Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro"*, in particolare art. 37⁷.

⁵ Art.1 co.1 lett.c) D.lgs n. 165/01, secondo cui "Le disposizioni del presente decreto disciplinano l'organizzazione degli uffici e i rapporti di lavoro e di impiego alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, tenuto conto delle autonomie locali e di quelle delle regioni e delle province autonome, nel rispetto dell'articolo 97, comma primo, della Costituzione, al fine di realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni, assicurando la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, applicando condizioni uniformi rispetto a quelle del lavoro privato, garantendo pari opportunità alle lavoratrici ed ai lavoratori nonché l'assenza di qualunque forma di discriminazione e di violenza morale o psichica". - Art. 7 D.lgs. n. 165/01, secondo cui "Le pubbliche amministrazioni garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne e l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro. Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la libertà di insegnamento e l'autonomia professionale nello svolgimento dell'attività didattica, scientifica e di ricerca. Le amministrazioni pubbliche individuano criteri certi di priorità nell'impiego flessibile del personale, purché compatibile con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, a favore dei dipendenti in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei dipendenti impegnati in attività di volontariato ai sensi della legge 11 agosto 1991, n. 266".

⁶ Secondo cui "Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, attuano politiche di reclutamento e formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive, ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4. Le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale".

⁷ Secondo cui " 1. Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di salute e sicurezza, anche rispetto alle conoscenze linguistiche, con particolare riferimento a: a) concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza; b) rischi riferiti alle mansioni e ai possibili danni e alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione caratteristiche del settore o comparto di appartenenza dell'azienda. 2. La durata, i contenuti minimi e le modalità della formazione di cui al comma 1 sono definiti mediante accordo in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano adottato, previa consultazione delle parti sociali, entro il termine di dodici mesi dalla data di entrata in vigore del presente decreto legislativo. 3. Il datore di lavoro assicura, altresì, che ciascun lavoratore riceva una formazione sufficiente ed adeguata in merito ai rischi specifici di cui ai titoli del presente decreto successivi al I. Ferme restando le disposizioni già in vigore in materia, la formazione di cui al periodo che precede è definita mediante l'accordo di cui al comma 2. 4. La formazione e, ove previsto, l'addestramento specifico devono avvenire in occasione: a) della costituzione del rapporto di lavoro o dell'inizio dell'utilizzazione qualora si tratti di somministrazione di lavoro; b) del trasferimento o cambiamento di mansioni; c) della introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi. 5. L'addestramento viene effettuato da persona esperta e sul luogo di lavoro. 6. La formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti deve essere periodicamente ripetuta in relazione all'evoluzione dei rischi o all'insorgenza di nuovi rischi. 7. I dirigenti e i preposti ricevono a cura del datore di lavoro, un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro. I contenuti della formazione di cui al presente comma comprendono: a) principali soggetti coinvolti e i relativi obblighi; b) definizione e individuazione dei fattori di rischio; c) valutazione dei rischi; d) individuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione. 7-bis. La formazione di cui al comma 7 può essere effettuata anche presso gli organismi paritetici di cui all'articolo 51 o le scuole edili, ove esistenti, o presso le associazioni sindacali dei datori di lavoro o dei lavoratori. (comma introdotto dall'art. 23 del d.lgs. n. 106 del 2009) 8. I soggetti di cui all'articolo 21, comma 1, possono avvalersi dei percorsi formativi appositamente definiti, tramite l'accordo di cui al comma 2, in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano. 9. I lavoratori incaricati dell'attività di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei luoghi di lavoro in caso di pericolo grave ed immediato, di salvataggio, di primo soccorso e, comunque, di gestione dell'emergenza devono ricevere un'adeguata e specifica formazione e un aggiornamento periodico; in attesa dell'emanazione delle disposizioni di cui al comma 3 dell'articolo 46, continuano a trovare applicazione le disposizioni di cui al decreto del Ministro dell'Interno in data 10 marzo 1998, pubblicato nel S.O. alla Gazzetta Ufficiale n. 81 del 7 aprile 1998, attuativo dell'articolo 13 del decreto legislativo 19 settembre 1994, n. 626. 10. Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza ha diritto ad una formazione particolare in materia di salute e sicurezza concernente i rischi specifici esistenti negli ambiti in cui esercita la propria rappresentanza, tale da assicurargli adeguate competenze sulle principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi

- D.L. n. 78/2010, convertito in Legge n. 122/2010, "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica", in particolare l'art. 6, comma 13.⁸
- Il D.P.R. n. 62/2013 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165" in particolare art. 15 comma 5⁹.
- Il Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) n. 2016/679, in particolare art. 32 paragrafo 4¹⁰.
- CCNL 2016-2018 del comparto Funzioni Locali del 21.05.2018, in particolare il capo VI "Formazione del personale", artt. 49bis e 49ter¹¹.
- CCNL 2016-2018 dell'Area della dirigenza delle Funzioni locali del 17.12.2020, in particolare il Capo II "Formazione", art. 51¹².

stessi. 11. Le modalità, la durata e i contenuti specifici della formazione del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza sono stabiliti in sede di contrattazione collettiva nazionale, nel rispetto dei seguenti contenuti minimi: a) principi giuridici comunitari e nazionali; b) legislazione generale e speciale in materia di salute e sicurezza sul lavoro; c) principali soggetti coinvolti e i relativi obblighi; d) definizione e individuazione dei fattori di rischio; e) valutazione dei rischi; f) individuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione; g) aspetti normativi dell'attività di rappresentanza dei lavoratori; h) nozioni di tecnica della comunicazione. La durata minima dei corsi è di 32 ore iniziali, di cui 12 sui rischi specifici presenti in azienda e le conseguenti misure di prevenzione e protezione adottate, con verifica di apprendimento. La contrattazione collettiva nazionale disciplina le modalità dell'obbligo di aggiornamento periodico, la cui durata non può essere inferiore a 4 ore annue per le imprese che occupano dai 15 ai 50 lavoratori e a 8 ore annue per le imprese che occupano più di 50 lavoratori. 12. La formazione dei lavoratori e quella dei loro rappresentanti deve avvenire, in collaborazione con gli organismi paritetici, ove presenti nel settore e nel territorio in cui si svolge l'attività del datore di lavoro, durante l'orario di lavoro e non può comportare oneri economici a carico dei lavoratori. 13. Il contenuto della formazione deve essere facilmente comprensibile per i lavoratori e deve consentire loro di acquisire le conoscenze e competenze necessarie in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Ove la formazione riguardi lavoratori immigrati, essa avviene previa verifica della comprensione e conoscenza della lingua veicolare utilizzata nel percorso formativo. 14. Le competenze acquisite a seguito dello svolgimento delle attività di formazione di cui al presente decreto sono registrate nel libretto formativo del cittadino di cui all'articolo 2, comma 1, lettera i), del decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, e successive modificazioni, se concretamente disponibile in quanto attivato nel rispetto delle vigenti disposizioni. Il contenuto del libretto formativo è considerato dal datore di lavoro ai fini della programmazione della formazione e di esso gli organi di vigilanza tengono conto ai fini della verifica degli obblighi di cui al presente decreto. (comma così modificato dall'art. 23 del d.lgs. n. 106 del 2009) 14-bis. In tutti i casi di formazione ed aggiornamento, previsti dal presente decreto legislativo per dirigenti, preposti, lavoratori e rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza in cui i contenuti dei percorsi formativi si sovrappongono, in tutto o in parte, è riconosciuto il credito formativo per la durata e per i contenuti della formazione e dell'aggiornamento corrispondenti erogati. Le modalità di riconoscimento del credito formativo e i modelli per mezzo dei quali è documentata l'avvenuta formazione sono individuati dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, sentita la Commissione consultiva permanente di cui all'articolo 6. Gli istituti di istruzione e universitari provvedono a rilasciare agli allievi equiparati ai lavoratori, ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettera a), e dell'articolo 37, comma 1, lettere a) e b), del presente decreto, gli attestati di avvenuta formazione sulla salute e sicurezza sul lavoro.

⁸ A decorrere dall'anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi del comma 3 dell'articolo 1 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, incluse le autorità indipendenti, per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50 per cento della spesa sostenuta nell'anno 2009. Le predette amministrazioni svolgono prioritariamente l'attività di formazione tramite la Scuola superiore della pubblica amministrazione ovvero tramite i propri organismi di formazione. Gli atti e i contratti posti in essere in violazione della disposizione contenuta nel primo periodo del presente comma costituiscono illecito disciplinare e determinano responsabilità erariale.

⁹ Secondo cui "Al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte attività formative in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti".

¹⁰ Il titolare del trattamento e il responsabile del trattamento fanno sì che chiunque agisca sotto la loro autorità e abbia accesso a dati personali non tratti tali dati se non è istruito in tal senso dal titolare del trattamento, salvo che lo richieda il diritto dell'Unione o degli Stati membri.

¹¹ Art. 49-bis Principi generali e finalità della formazione 1. Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni. 2. Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, gli enti assumono la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative. 3. Le attività di formazione sono in particolare rivolte a: - valorizzare il patrimonio professionale presente negli enti; - assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza; - garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative; - favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi e della costituzione di figure professionali polyvalenti; - incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.

Art. 49-ter Destinatari e processi della formazione 1. Le attività formative sono programmate nei piani della formazione del personale. I suddetti piani individuano le risorse finanziarie da destinare alla formazione, ivi comprese quelle attivabili attraverso canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali. 2. Le iniziative di formazione del presente articolo riguardano tutti i dipendenti, compreso il personale in distacco sindacale. Il personale in assegnazione temporanea presso altre amministrazioni effettua la propria formazione nelle amministrazioni di destinazione, salvo per le attività di cui al comma 3. 3. Nell'ambito dei piani di formazione possono essere individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche. 4. I piani di formazione possono definire anche metodologie innovative quali formazione a distanza, formazione sul posto di lavoro, formazione mista (sia in aula che sul posto di lavoro), comunità di apprendimento, comunità di pratica. 5. Gli enti possono assumere iniziative di collaborazione con altri enti o amministrazioni finalizzate a realizzare percorsi di formazione comuni ed integrati. 6. Il personale che partecipa alle attività di formazione organizzate dall'amministrazione è considerato in servizio a tutti gli effetti. I relativi oneri sono a carico della stessa amministrazione. 7. Le attività sono tenute, di norma, durante l'orario ordinario di lavoro. Qualora le attività si svolgano fuori dalla sede di servizio al personale spetta il rimborso delle spese di viaggio, ove ne sussistano i presupposti. 8. Le amministrazioni individuano i dipendenti che partecipano alle attività di formazione sulla base dei fabbisogni formativi, garantendo comunque pari opportunità di partecipazione. In sede di organismo paritetico di cui all'art. 6, possono essere formulate proposte di criteri per la partecipazione del personale, in coerenza con il presente comma. 9. Le amministrazioni curano, per ciascun dipendente, la raccolta di informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative attivate in attuazione del presente articolo, conclude con accertamento finale delle competenze acquisite. 10. Nell'ambito dell'Organismo paritetico di cui all'art. 6: a) possono essere acquisiti elementi di conoscenza relativi ai fabbisogni formativi del personale; b) possono essere formulate proposte all'amministrazione, per la realizzazione delle finalità di cui al presente articolo; c) possono essere realizzate iniziative di monitoraggio sulla attuazione dei piani di formazione e sull'utilizzo delle risorse stanziate. 11. Nell'ambito dei piani di formazione, possono essere individuate anche iniziative formative destinate al personale iscritto ad albi professionali, in relazione agli obblighi formativi previsti per l'esercizio della professione. 12. Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materia. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali.

- Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione n. 2/2019 *“Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche”*, in particolare il paragrafo 3.5.¹³
- Legge n. 81/2017 *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* e [Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile](#) del Presidente del Consiglio dei Ministri e del Ministro per la pubblica amministrazione.
- L. 120/2020 *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale”*, in particolare l'art. 7 comma 7 bis.¹⁴
- Il **“Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale”**, siglato in data 10 marzo 2021 tra Governo e le Confederazioni sindacali, il quale prevede, tra le altre cose, che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fondi **sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (reskilling)**, con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale. A tale scopo, bisogna utilizzare i migliori percorsi formativi disponibili, adatti alle persone, certificati e ritenere ogni pubblico dipendente **titolare di un diritto/dovere soggettivo alla**

12 Art. 51 Linee guida generali in materia di formazione 1. Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione costituisce un fattore decisivo di successo e una leva fondamentale nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia delle amministrazioni. Con riferimento alla risorsa dirigenziale tale carattere diviene più pregnante per la criticità del ruolo della dirigenza nella realizzazione degli obiettivi anzidetti. 2. In relazione alle premesse enunciate al comma 1, la formazione e l'aggiornamento professionale sono assunti dalle amministrazioni come metodo permanente teso ad assicurare il costante aggiornamento delle competenze professionali tecniche e lo sviluppo delle competenze organizzative e manageriali necessarie allo svolgimento efficace dei rispettivi ruoli. 3. Le iniziative di formazione hanno carattere continuo e obbligatorio. A tali iniziative sono destinati adeguati investimenti finanziari nel rispetto dei limiti finanziari previsti dalle vigenti norme di legge in materia. 4. Gli interventi formativi, secondo le singole finalità, hanno sia contenuti di formazione al ruolo, sia contenuti specialistici in correlazione con specifici ambiti e funzioni su cui insiste l'attività del dirigente. 5. Ciascuna amministrazione, secondo i rispettivi strumenti di bilancio e le specifiche sfere di autonomia e di flessibilità organizzativa ed operativa, definisce annualmente la quota delle risorse da destinare ai programmi di aggiornamento e di formazione dei dirigenti, nel rispetto dei limiti finanziari di cui al comma 3, tenendo conto dei propri obiettivi di sviluppo organizzativo, dell'analisi dei fabbisogni formativi e delle direttive generali in materia di formazione. Nell'ambito dei piani della formazione sono indicati gli obiettivi di ore di formazione da erogare nel corso dell'anno. 6. Le politiche formative sono definite da ciascuna amministrazione in conformità alle proprie linee strategiche e di sviluppo. Le iniziative formative sono realizzate, singolarmente o d'intesa con altre amministrazioni, anche in collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, le Università ed altri soggetti pubblici o privati, ivi compresi gli ordini professionali. 7. La partecipazione alle iniziative di formazione, inserite in appositi percorsi formativi, anche individuali, viene concordata dall'amministrazione con gli interessati ed è considerata servizio utile a tutti gli effetti. Il personale può, inoltre, partecipare, senza oneri per l'amministrazione, a corsi di formazione ed aggiornamento professionale che siano, comunque, in linea con le finalità indicate nei commi che precedono. A tal fine può essere concesso un periodo di aspettativa non retribuita per motivi di studio della durata massima di tre mesi. Qualora l'amministrazione riconosca l'effettiva connessione delle iniziative di formazione e aggiornamento svolte dal personale ai sensi del comma 7 con l'attività di servizio e l'incarico affidato, può concorrere con un proprio contributo alla spesa sostenuta e debitamente documentata. 8. Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali. È comunque fatto salvo il rispetto delle vigenti disposizioni di legge in materia di spesa per la formazione.

¹³ Secondo cui *“Le amministrazioni pubbliche per diffondere e agevolare l'innovazione e il cambiamento culturale, promuovono, anche avvalendosi del CUG, percorsi informativi e formativi che coinvolgono tutti i livelli dell'amministrazione...omissis.”*; *“La formazione e la sensibilizzazione diffusa e partecipata rappresentano, infatti, una leva essenziale per l'affermazione di una cultura organizzativa orientata al rispetto della parità e al superamento degli stereotipi...omissis...”*; *“le amministrazioni pubbliche, nel rispetto delle disponibilità di bilancio, devono tra l'altro: garantire la partecipazione dei propri dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale tale da garantire pari opportunità, adottando le modalità organizzative idonee a favorirne la partecipazione e consentendo la conciliazione tra vita professionale e vita familiare (art. 57, comma 1, lett. d, del d.lgs. n. 165 del 2001); curare che la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifica dirigenziale anche apicale, contribuiscano allo sviluppo della cultura di genere, anche attraverso la promozione di stili di comportamento rispettosi del principio di parità di trattamento e la diffusione della conoscenza della normativa in materia di pari opportunità, congedi parentali e contrasto alla violenza contro le donne, inserendo appositi moduli in tutti i programmi formativi (art. 7, comma 4, del d.lgs. n. 165 del 2001) e collegandoli, ove possibile, all'adempimento degli obblighi in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (art. 28, comma 1, del d.lgs. n. 81 del 2008)...omissis...”*; *“avviare azioni di sensibilizzazione e formazione di tutta la dirigenza sulle tematiche delle pari opportunità, sulla prevenzione e contrasto di ogni forma di discriminazione...omissis...”*.

¹⁴ Al fine di accelerare le procedure per l'attuazione degli investimenti pubblici e per l'affidamento di appalti e concessioni, e' istituito un fondo presso il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, con dotazione pari a 1 milione di euro per l'anno 2020 e a 2 milioni di euro a decorrere dall'anno 2022. Tali risorse sono destinate ad iniziative finalizzate all'aggiornamento professionale del responsabile unico del procedimento (RUP) di cui all'articolo 31 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.

formazione, considerata a ogni effetto come attività lavorativa e definita quale attività esigibile dalla contrattazione decentrata.

Si riportano inoltre le fonti normative interne dell'ente:

- Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2022/2024¹⁵;
- Il Piano triennale delle azioni positive 2020-2022 e relativi allegati.
- Il Codice di comportamento del Comune di Firenze ¹⁶
- Le Linee di indirizzo per la strategia in tema di sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro da remoto¹⁷.

1.4 Contesto organizzativo del Comune di Firenze

L'Amministrazione, dal momento del suo insediamento, nel definire le linee programmatiche da realizzare nel corso del nuovo mandato 2019-2024, e nei successivi documenti di programmazione, ha confermato, operando anche in una logica di prosecuzione di precedenti linee di azione avviate, quale obiettivo strategico "rendere il Comune di Firenze un'amministrazione sempre più professionale, affidabile e semplice", in particolare "rafforzando la capacità operativa" della macchina comunale "attraverso una riorganizzazione coerente e funzionale alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente".

Tra i temi principali su cui saranno articolate le politiche di gestione delle risorse umane nell'arco del programma di mandato, coerentemente, la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane occupa un ruolo cruciale.

Il Documento Unico di programmazione

Il DUP 2022-2024 sintetizza i temi principali in materia di risorse umane come segue:

- Nuova organizzazione funzionale alla realizzazione degli obiettivi strategici
- La qualificazione delle risorse umane
- Le relazioni sindacali e la contrattazione come motore di sviluppo e di condivisione

¹⁵ D.G.C. n. 20 del 01.02.2022

¹⁶ D.G.C. n.12 del 26.01.2021

¹⁷ D.G.C. n. 104 del 5.04.2022.

- Il welfare aziendale come collante di una comunità
- La valorizzazione delle risorse umane
- Sviluppo del sistema informativo del personale.

La qualificazione delle risorse umane

Dal 2018 la riapertura delle facoltà assunzionali ha permesso l'adozione di un ambizioso piano di reclutamento che riguarda tutti i principali profili professionali dell'ente, attuando concretamente una politica di ricambio generazionale. La modifica della normativa sulle capacità assunzionali con il DM 17 aprile 2020, che ha sostituito alla logica del turn over quella della sostenibilità strutturale della spesa, ha dato ulteriore spinta alle assunzioni dato che, in base ai nuovi criteri, il Comune di Firenze si è posizionato nella fascia degli enti "virtuosi", con un rapporto spesa di personale su entrate correnti più basso del tetto stabilito.

Nel 2020/2021 l'effetto combinato del ritardo nelle assunzioni per l'indisponibilità di nuovi concorsi e nuove graduatorie e il flusso costante di uscite per pensionamenti ha determinato, dopo la crescita registrata nel 2019, una nuova flessione del saldo.

L'Amministrazione è dunque consapevole della necessità di investire nel reclutamento al massimo consentito, utilizzando tutti gli spazi finanziari ad oggi possibili e tutti gli strumenti di velocizzazione delle procedure inseriti dalla normativa di accompagnamento al PNRR (DL nn. 44 e 80/2021), in modo da compensare i vuoti organici ormai diffusi in tutte le strutture.

Contestualmente, dovrà essere condotta un'attività di valutazione delle competenze professionali presenti e attese, in modo da pianificare almeno nel futuro un reclutamento basato non secondo criteri meramente sostitutivi, ma individuando le tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione, ivi comprese le cd. professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione dei processi lavorativi e degli obiettivi da realizzare.

Tale mappatura delle competenze avrà più valenze: non solo per l'acquisizione mirata di nuovo personale, ma anche per pianificare i fabbisogni formativi e orientare il sistema di valutazione e di sviluppo della carriera.

Il welfare aziendale come collante di una comunità

In quest'ottica, e con il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali, si mira a realizzare un piano coordinato di azioni che mirino a sviluppare la soddisfazione dei dipendenti e il loro senso di appartenenza, investendo sia su iniziative che accrescano la comunicazione interna e il senso di comunità (potenziamento del Portale del dipendente; newsletter; giornata dell'appartenenza; valorizzazione del passaggio del testimone tra dipendenti pensionati e in servizio; associazione ex dipendenti), sia potenziando gli istituti che favoriscono il benessere organizzativo e la conciliazione vita lavoro, quali la modalità di lavoro agile che, dopo la fase di sperimentazione e il ricorso massivo per effetto dell'emergenza epidemiologica, può e deve trovare un nuovo livello di bilanciamento con l'esigenza di quantitativa e qualitativa di resa dei servizi ai cittadini attraverso il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nuovo strumento di programmazione introdotto dall'art. 6 del DL 80/2021, che include appunto tra le sue sottosezioni "la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali...".

La modalità di lavoro agile in questo contesto si pone, insieme all'innovazione digitale, come fattore di organizzazione del lavoro sempre più basata sul raggiungimento dei risultati e sull'innovazione dei processi, e si integrerà in modo nuovo con il lavoro in presenza per contribuire a un'amministrazione innovativa, inclusiva e sostenibile. In questa ottica il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociali, firmato il 10 marzo 2021 dal Presidente del Consiglio, dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e dai Segretari generali CGIL, CISL e UIL, aveva individuato la flessibilità organizzativa delle pubbliche Amministrazioni e l'incremento della loro rapidità di azione come obiettivi fondamentali di un processo di rinnovamento che le parti si impegnano a perseguire, con particolare riguardo alle tre dimensioni del lavoro, dell'organizzazione e della tecnologia.

Il perseguimento di questi obiettivi sfidanti richiede l'avvio di percorsi di più approfondita conoscenza delle esigenze e del personale e dell'organizzazione, per individuare le ulteriori concrete azioni in grado di favorire la conciliazione vita-lavoro,

di migliorare il clima e il senso di appartenenza all'Ente, di incrementare la qualità della performance lavorativa; in questa analisi sarà data attenzione anche agli aspetti di criticità per avviare azioni di sostegno alle Direzioni e al personale in ottica di prevenzione del disagio lavorativo, compreso l'avvio delle attività del Disability Manager, istituito con Decreto del Sindaco n. 85 del 31.10.19.

Sempre su questa linea di azione, si colloca la promozione della cultura e degli interventi di parità, con il ripristino della figura della Consigliera di Fiducia quale figura di garanzia per l'ascolto dei dipendenti e la prevenzione del mobbing e delle molestie sui luoghi di lavoro, e l'attuazione del Piano delle Azioni Positive, monitorato e rivisto in coerenza con gli sviluppi del contesto di riferimento, che comprende importanti azioni formative.

Un ambito di intervento di particolare rilievo sarà costituito dalla progettazione dello Sportello di ascolto, quale forma di prevenzione e risposta al disagio lavorativo e di supporto all'organizzazione e al personale in momenti di particolare criticità come cambiamenti organizzativi o di mansioni, o problemi di clima lavorativo.

La valorizzazione delle risorse umane

Il Comune di Firenze presenta un capitale umano a forte potenziale, sul quale è necessario intervenire per lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze, in sintonia con l'evolvere del ruolo dell'ente e delle funzioni da assolvere per il benessere organizzativo, azione tanto più necessaria alla luce delle nuove sfide aperte dalla pandemia da Covid 19. Dovrà essere perseguito un sempre maggiore coordinamento e integrazione del Piano della Formazione con l'altro fondamentale strumento di programmazione delle risorse umane, e cioè il Piano del Fabbisogno Triennale. Dalla valutazione delle competenze presenti e di quelle attese per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in un processo circolare si potranno pianificare adeguatamente le professionalità da acquisire dall'esterno, gli sviluppi di carriera per il personale interno, il fabbisogno formativo.

In particolare, il sistema degli interventi di formazione e sviluppo professionale prevederà un piano d'azione ad ampio raggio e diversificato per metodologie e target di popolazione organizzativa coinvolta, articolato in modo coerente rispetto agli indirizzi strategici dell'amministrazione e incentrato su obiettivi di engagement e

diffusione innovativa del knowhow come fattori di successo attraverso le quali vengono poste le basi di un cambiamento organizzativo e culturale profondo.

Gli obiettivi sono **rafforzare-aggiornare le competenze esistenti**, sia per lo sviluppo professionale dei dipendenti nel loro insieme, sia per valorizzare i talenti presenti e/o di futura acquisizione; accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto o sottoposto a cambio di mansioni, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo, nonché per favorire la crescita di una cultura organizzativa connotata dal principio di accountability, intesa nella sua accezione di responsabilità e professionalità; ottimizzare la capacità di armonizzare la formazione e l'attività lavorativa, consolidando anche un sistema di valutazione degli interventi formativi, non soltanto riguardo alla soddisfazione o all'apprendimento dei partecipanti, ma soprattutto alla verifica dei risultati che si ottengono in merito alle attività svolte nell'ambito di lavoro; sperimentare forme di collaborazione con l'Università che consentano una crescita professionale spendibile anche in termini di sviluppo di carriera. In particolare la dirigenza e il middle management dovranno essere accompagnati a consolidare il modello di ragionamento per obiettivi, orientando gli sforzi alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e delle imprese che a loro si rivolgono, in un processo di responsabilizzazione in relazione agli obiettivi negoziati e assegnati, e quindi formati alla logica di processo, alla cultura del servizio, alla collaborazione inter-funzionale e al lavoro di squadra, alla relazione con l'utente, all'assunzione della responsabilità per il proprio operato, alla valutazione.

Il fabbisogno del personale

Ai fini della realizzazione degli obiettivi di mandato, il Comune ha approvato il *Piano Triennale del Fabbisogno del personale 2022 - 2024*¹⁸ (di seguito, PTFP), nel quale ha previsto un numero rilevante di assunzioni pari a circa **1.000** unità per rispondere anche alle esigenze del PNRR.

Il PTFP e il PTFE sono documenti di programmazione correlati, nei quali deve essere garantita una stretta coerenza: infatti, il primo rappresenta un input per la

¹⁸ D.G.C. n. 617 del 21.12.2021

predisposizione del secondo, tanto che, nel modello pensato dal legislatore del 2021, gli stessi alimentano due sezioni del PIAO, già citato.

Considerato il numero rilevante delle assunzioni, nel PTFP 2022-2024 diventa particolarmente strategico l'investimento massiccio nella formazione dei dipendenti, anche di nuovo ingresso, diversificata tenuto conto dei diversi profili professionali oggetto delle procedure di reclutamento.¹⁹

L'assetto organizzativo in tema di formazione

Per raggiungere gli obiettivi di mandato, nel 2019 è stato rivisto l'assetto organizzativo, a tutt'oggi confermato e mantenuto:

- La macrofunzione **"Formazione e sviluppo delle competenze"**, afferente alla Missione *"Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane"*, è assegnata alla Direzione Risorse Umane e, per le iniziative formative destinate ai propri dipendenti, alla Direzione Polizia Municipale e alla Direzione Istruzione. Nella Direzione Risorse Umane la macrofunzione è stata declinata attribuendo al Direttore il Piano per la formazione e l'aggiornamento del personale del comparto e dell'area della dirigenza, e la progettazione, gestione ed erogazione di interventi di formazione di rilevante interesse trasversale/generale e/o rilievo organizzativo (in particolar modo il kick-off di nuovi progetti formativi); al Servizio Amministrazione del Personale sono state conferite invece la gestione del cronoprogramma annuale delle attività formative; la progettazione, gestione ed erogazione degli interventi formativi diversi da quelli strategici, con definizione di dettaglio stabilita nel PEG; la validazione delle iniziative formative decentrate alle Direzioni sopramenzionate.

- Ad altre strutture sono assegnati ruoli di collaborazione e supporto specifici. La Direzione Gare e Appalti contribuisce alla programmazione e realizzazione di iniziative formative e aggiornamento in relazione alla missione Gare e Contratti; il Servizio di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro, sotto la Direzione Generale, supporta i Direttori datori di lavoro nella rilevazione del fabbisogno formativo e coopera al Piano per la formazione e sicurezza come previsto dal Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL).

¹⁹ Il fabbisogno qualitativo nel triennio si attesta in 36 figure professionali.

- Il budget destinato alla formazione specialistica da realizzare mediante le iscrizioni a catalogo è stato decentrato e assegnato alle singole Direzioni, riservando alla Direzione Risorse Umane la definizione e gestione del budget e dell'attività di validazione dei corsi svolti, in attuazione dell'innovazione organizzativa avviata con la macrostruttura e il funzionigramma dell'Ente (D.G.C. n. 439/2019 e D.D. n. 8273/2019) e con nota del Direttore Generale (Prot. n. 391531/2019).

La performance organizzativa

L'impegno profuso dall'Amministrazione nella formazione trova riscontro nei contenuti della **performance organizzativa**²⁰. Nel 2021²¹ è stata infatti inserita la dimensione denominata "Stato di salute organizzativa", nella quale sono previsti alcuni indicatori:

Tabella 1 - Indicatori "Stato di salute organizzativa"

Indicatore	Formula	Valore atteso
SPESA PER FORMAZIONE PRO-CAPITE ANNUA	SPESA PER FORMAZIONE/ N. DIPENDENTI	=>50 euro
OFFERTA FORMATIVA PRO CAPITE/ANNUA	N. ORE DI FORMAZIONE EROGATA (COMPRESA SU SICUREZZA DEL LAVORO)/N. DIPENDENTI IN SERVIZIO	=>10
LAVORO AGILE: COSTI PER FORMAZIONE COMPETENZE FUNZIONALI AL LAVORO AGILE	Spesa annua	>= 39.850
GRADO DI COPERTURA DELLA FORMAZIONE INTERNA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA ²²	N. DIRIGENTI E P.O. FORMATI IN ALMENO UN' INIZIATIVA / DIRIGENTI E P.O. EFFETTIVAMENTE PRESENTI IN SERVIZIO *100	90%

²⁰ La performance organizzativa esprime il risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione e/o dalle unità/ strutture organizzative e si collega alla volontà del legislatore di ancorare le valutazioni dei singoli alla valutazione complessiva dell'Ente al fine di rendere la valutazione stessa agli occhi di terzi più equilibrata e al tempo stesso contribuire a rafforzare il senso di appartenenza, la trasversalità e la collaborazione.

²¹ DGC n. 276 del 2021 avente ad oggetto "Aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - Annualità 2021 Modifiche/integrazioni Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi_ Titolo VI".

²²Indicatore previsto nella dimensione stato di salute dei servizi resi al cittadino.

Infine, quale informazione di base utile per impostare qualunque ragionamento sulla formazione, si riporta la suddivisione dei dipendenti per categoria e per età:

Tabella 2 - Dipendenti in servizio al 31/12/2021 per categoria²³

DIPENDENTI AL 31.12.2021			
CATEGORIA	DIPENDENTI IN SERVIZIO AL 31.12.2021	ETA' MEDIA	% DIPENDENTI IN SERVIZIO PER CATEGORIA
A1	55	55	1%
B1	523	53	13%
B3	540	55	14%
C1	1753	48	45%
D1*	860	51	22%
D3	91	56	2%
DIR**	54	54	1%
INSM	52	49	1%
Totale	3928		

1.5 La formazione svolta nel biennio 2020-2021

La formazione svolta nel biennio 2020-2021 ha coinvolto i dipendenti dell'Ente delle diverse categorie giuridiche e ha riguardato tutte le linee di intervento e le aree tematiche previste per il biennio.

Di seguito si riporta un'analisi dettagliata dei soggetti coinvolti e della formazione svolta.

1.5.1 I dipendenti formati

Come si può evincere dalla tabella sotto riportata, nel biennio 2020-2021, il Comune di Firenze ha svolto una formazione attenta e costante rivolta a tutti i dipendenti.

Il grado di copertura delle attività formative per il personale in servizio è pari al **67,30%** (media nel biennio).

Il ruolo primario svolto dalla formazione nelle strategie di cambiamento della pubblica amministrazione trova effettivo riscontro nell'investimento economico e diffuso.

²³ I dati riportati nella tabella comprendono il personale a tempo indeterminato (inclusi Dirigenti e comparto Scuola), comandati in entrata, personale a tempo determinato, Dirigenti (art. 110) e personale assunto ex art.90.

Tabella 3 - Rapporto dipendenti convocati/dipendenti in servizio e dipendenti formati/dipendenti in servizio per gli anni 2020 e 2021

DATA	N° DIPENDENTI CONVOCATI	N° DIPENDENTI FORMATI	N° DIPENDENTI IN SERVIZIO*	RAPPORTO % - DIPENDENTI CONVOCATI/ DIPENDENTI IN SERVIZIO	RAPPORTO % - DIPENDENTI FORMATI/ DIPENDENTI IN SERVIZIO
AL 31/12/2020	2699	2434	4060	66,48%	59,95%
AL 31/12/2021	3095	2932	3928	78,79%	74,64%
MEDIA DIPENDENTI FORMATI NEL BIENNIO 2020-2021				72,64%	67,30%

Tabella 4 - Ore di formazione per dipendenti formati per gli anni 2020 e 2021

ANNO	ORE DI FORMAZIONE	DIPENDENTI FORMATI	ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTE
2020	189.713,30	2699	70,29
2021	192.600,30	3095	62,23
MEDIA ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTE NEL BIENNIO 2020 -2021			66,26

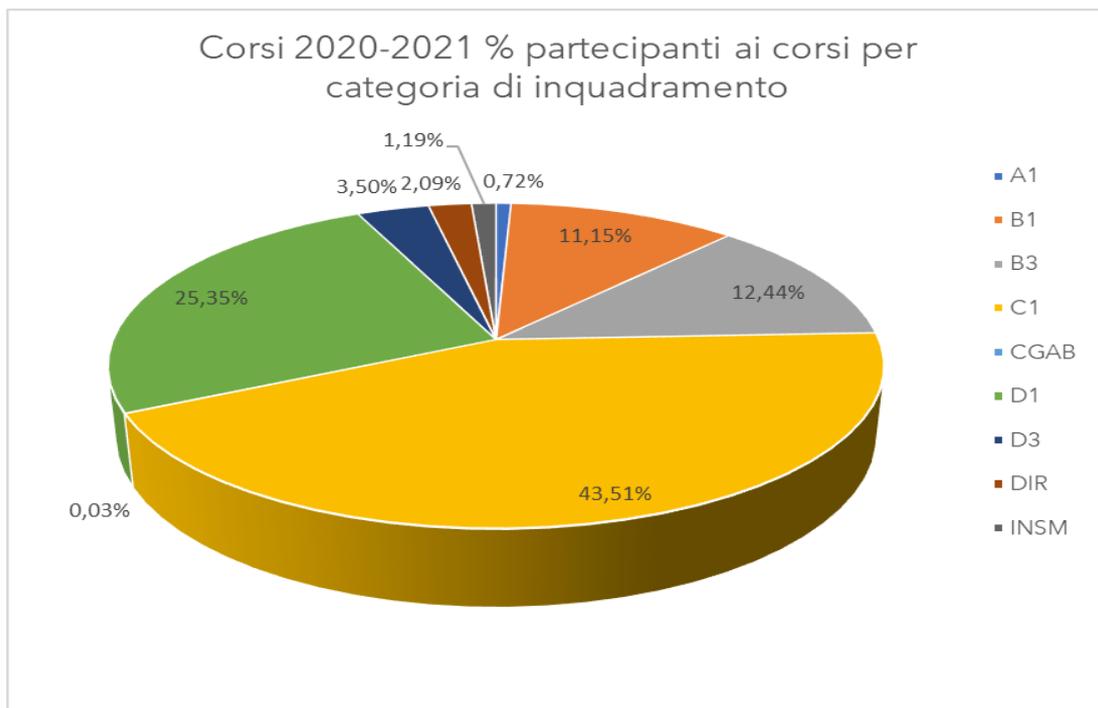
Tabella 5 - Ore di formazione per dipendenti in servizio per gli anni 2020 e 2021

ANNO	ORE DI FORMAZIONE	DIPENDENTI IN SERVIZIO	ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTE
2020	189.713,30	4060	46,73
2021	192.600,30	3928	49,03
MEDIA ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTE IN SERVIZIO NEL BIENNIO 2020 -2021			47,88

L'indicatore previsto nella dimensione salute organizzativa sopracitata (offerta formativa pro capite/annua superiore o uguale a 10) risulta ampiamente soddisfatto e conferma l'investimento da parte dell'Ente.

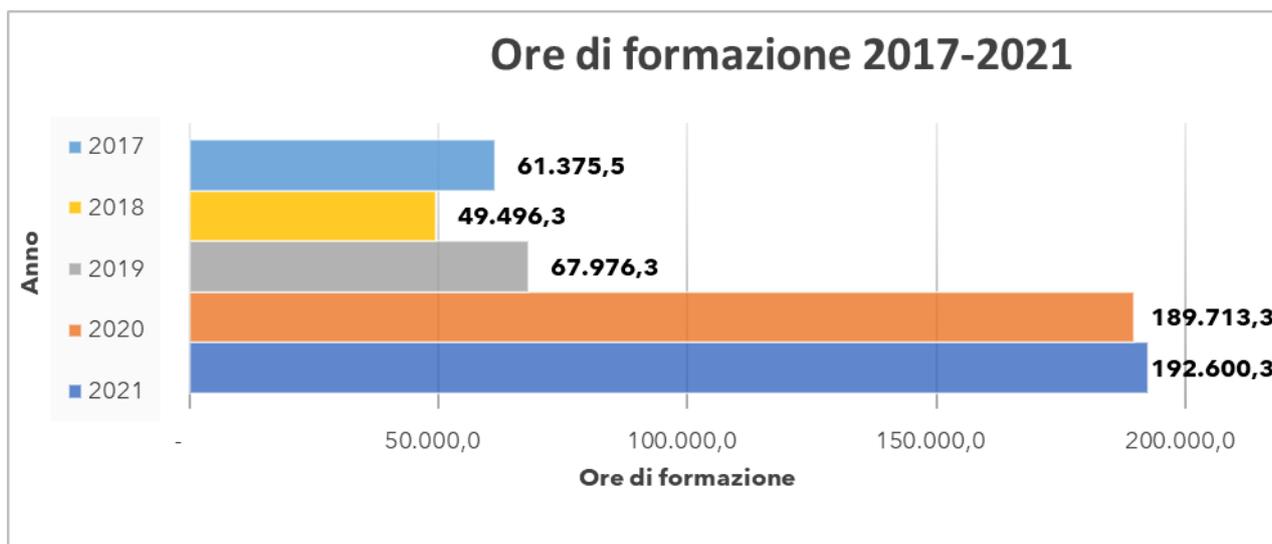
Nell'ultimo biennio, la formazione è stata uno degli investimenti strategici dell'ente volta alla valorizzazione delle competenze rivolta a tutti i dipendenti, sia a tempo determinato sia a tempo indeterminato, appartenenti alle diverse categorie giuridiche. Nel grafico successivo si evidenzia, in particolare, la formazione svolta nell'annualità 2020-2021 con riferimento alle diverse categorie giuridiche di appartenenza dei dipendenti in servizio.

Grafico 1 - Percentuale partecipanti ai corsi 2020/2021 per categoria di inquadramento



Il seguente grafico invece rappresenta le ore di formazione che sono state organizzate negli ultimi cinque anni evidenziando il notevole incremento delle ore di formazione nel biennio 2020- 2021 rispetto al triennio 2017-2019.

Grafico 2 - Ore di formazione per gli anni 2017-2021



Si rinvia al paragrafo 1.5.2 rubricato "La formazione svolta e le risorse finanziarie" per le motivazioni in merito.

1.5.2 La Formazione svolta e le risorse finanziarie

Le linee di intervento previste nel Piano formativo 2020-2022, sono le seguenti:

- Innovazione e Sviluppo Manageriale
- Formazione Anticorruzione
- Aggiornamento professionale e formazione specialistica
- Formazione per la sicurezza sul lavoro
- Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza).

Si riporta di seguito il numero di dipendenti formati ²⁴ per singola linea di intervento nel biennio 2020-2021.

Tabella 6 - Dipendenti formati 2020/2021 per linea di intervento

Linee di intervento	Dipendenti formati 2020-2021	%
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	7.149	45,90%
Formazione anticorruzione	946	6,07%
Formazione per la sicurezza sul lavoro	3.149	20,22%
Formazione sui temi del piano delle azioni positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione e antiviolenza)	460	2,95%
Innovazione e sviluppo manageriale	3.870	24,85%
Totale dipendenti formati	15.574	

Qui di seguito la tabella da cui si rileva la formazione erogata suddivisa per genere.

²⁴ Si specifica che un dipendente è conteggiato per il numero di corsi a cui ha partecipato.

Tabella 7 - Dipendenti formati per genere per l'anno 2021

Linee di intervento	DONNE		UOMINI		TOTALE VALORI ASSOLUTI
	Valore Assoluto	Valore in percentuale	Valore Assoluto	Valore in percentuale	
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	3.783	52,92%	3.366	47,08%	7.149
Formazione anticorruzione	568	60,04%	378	39,96%	946
Formazione per la sicurezza sul lavoro	1.876	59,57%	1.273	40,43%	3.149
Formazione sui temi del piano delle azioni positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione e antiviolenza)	316	68,70%	144	31,30%	460
Innovazione e sviluppo manageriale	2.459	63,54%	1.411	36,46%	3.870
TOTALE	9.002	57,80%	6.572	42,20%	15.574

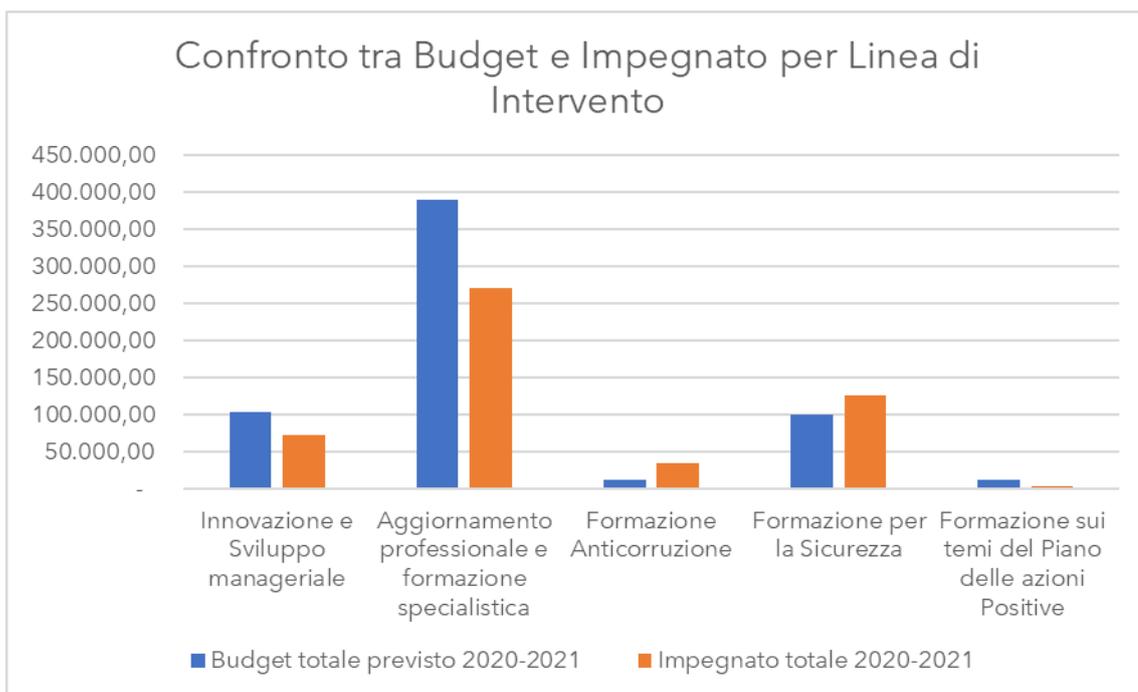
Le risorse finanziarie previste nel Piano del fabbisogno formativo ammontavano nel biennio 2020-2021 complessivamente a 620.000,00 euro.

L'Amministrazione, per le annualità 2020/2021, ha impegnato, complessivamente, € 518.765,89 pari all'**84%** dello stanziamento complessivo. In sede di attuazione, le risorse utilizzate sono state rimodulate, destinando maggiori risorse alle linee di intervento formazione anticorruzione e formazione per la sicurezza, come si evince nella tabella e nell'istogramma qui di seguito riportati:

Tabella 8 - Risorse finanziarie previste ed impegnate per il biennio 2020/2021

LINEE DI INTERVENTO	TOTALE 2020-2021		
	Budget	Impegnato	Percentuale Impegnato/Budget
Innovazione e Sviluppo manageriale	104.000,00	73.760,00	71%
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	391.000,00	273.444,59	70%
Formazione Anticorruzione	13.000,00	34.532,00	266%
Formazione per la Sicurezza	100.000,00	127.175,38	127%
Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive	12.000,00	9.853,92	82%
Totale	620.000,00	518.765,89	84%

Grafico 3 - Confronto tra budget e impegnato per linea di intervento per gli anni 2020/2021



Di seguito, è indicato il costo medio sostenuto per ogni dipendente formato.

Tabella 9 - Costo medio sostenuto per dipendente formato

DATA	N° DIPENDENTI FORMATI	IMPEGNO TOTALE	COSTO SOSTENUTO PER DIPENDENTE
AL 31/12/2020	2699	203.621,24	75,44
AL 31/12/2021	3095	315.144,65	101,82
TOTALE	5794	518.765,89	89,54

Tabella 10 - Costo medio sostenuto per dipendente in servizio

DATA	N° DIPENDENTI IN SERVIZIO	IMPEGNO TOTALE	COSTO SOSTENUTO PER DIPENDENTE
AL 31/12/2020	4060	203.621,24	50,15
AL 31/12/2021	3928	315.144,65	80,23
TOTALE	7988	518.765,89	64,94

L'indicatore previsto nella dimensione salute organizzativa sopracitata (spesa per formazione pro-capite annua superiore o uguale a € 50,00) risulta, anche questo, ampiamente raggiunto e ri-conferma l'investimento da parte dell'Ente.

Al fine di rappresentare con maggior esaustività la formazione svolta nel biennio, è opportuno soffermarsi sulle singole linee di intervento.

1.5.2.1 Innovazione e Sviluppo Manageriale

In relazione a questa linea di intervento, le azioni formative intraprese sono in linea con quanto previsto nel Piano Formativo 2020-2022.

1. Percorso formativo sulla cultura della valutazione

Il percorso formativo sul **Sistema di misurazione e valutazione del Comune di Firenze**, iniziato nel 2019, rivolto inizialmente solo al personale apicale dell'Ente è proseguito nel biennio 2020-2021.

Nel biennio 2020-2021, il ciclo formativo, organizzato per 993 discenti (329 dipendenti del comparto e 664 Dirigenti e PO) ha avuto come obiettivi quelli di garantire una conoscenza diffusa e consapevole del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (qui di seguito S.M.V.P) finalizzata ad accrescere il livello di consapevolezza degli apicali e anche dei dipendenti; incrementare l'attenzione all'assegnazione degli obiettivi e delle competenze; condividere un approccio comune alla valutazione, fornendo elementi/indicazioni/modalità utili alla corretta valutazione dei comportamenti; approfondire il tema del feedback e restituzione dei risultati come momento chiave del rapporto Capo-Collaboratore; fornire strumenti a supporto (tool-kit) di una corretta restituzione dei risultati; diffondere la cultura della valutazione e della valorizzazione delle competenze; contribuire alla diffusione di un linguaggio comune per l'osservazione dei comportamenti delle risorse (contributo atteso/offerto); accrescere il senso di responsabilità degli apicali rispetto alla valutazione delle risorse.

È stato dato avvio anche ad una formazione diffusa nei confronti dei dipendenti di categoria C e D con l'ambizione di portarli a svolgere un vero e proprio ruolo di "contaminatori" del sistema nei confronti dei/delle colleghi/colleghe, tenuto conto dell'articolazione interna delle direzioni, dei vari "mestieri" svolti e infine delle differenti esperienze lavorative.

Nel dettaglio, sono stati svolti i seguenti corsi, erogati prevalentemente in modalità a distanza:

- 1) un'edizione di recupero, nel mese di dicembre 2020, del corso *"Il sistema di misurazione delle performance: da sistema gestionale a sistema di valorizzazione delle persone"* esclusivamente dedicata ai direttori e dirigenti che non hanno preso parte alla medesima formazione svolta nel 2019;
- 2) il Convegno *"Valutare per migliorare. Il Bilancio e le Prospettive"* rivolto al personale di categoria D e agli apicali, svolto il 15 gennaio 2021, organizzato da AON S.p.a. in collaborazione con il Comune di Firenze;
- 3) *"L'osservazione dei comportamenti per la valutazione delle competenze"*, rivolto a tutte le Posizioni Organizzative, svolto a partire da dicembre 2020 e nei primi mesi del 2021;
- 4) *"Il sistema di misurazione e valutazione performance - Colloquio di feedback"* e *"La gestione degli incontri di calibrazione"* rivolti al personale dirigenziale, svolti nel 2021;
- 5) *"Refresh su colloquio di feedback e approfondimento sul colloquio di feedforward"* rivolto alle Posizioni organizzative concluso a dicembre;
- 6) *"Laboratori formativi sulla definizione del contributo atteso e sul Feedforward"*, rivolti al personale dirigenziale, concluso a gennaio 2022;
- 7) *"Webinar sul sistema di misurazione e valutazione delle performance"*, **rivolto a personale di categoria C e D** svolto in modalità a distanza in modalità sincrona, a partire dal mese di aprile 2021, per circa 300 dipendenti.

2. Master di secondo livello in management pubblico

Dopo un'intensa attività di preparazione, durata quasi un anno, è stato stipulato un accordo di collaborazione²⁵, ai sensi dell'art. 15 della Legge n. 241/1990 tra l'Università degli Studi di Firenze e il Comune di Firenze, con il quale è stato instaurato un rapporto di collaborazione per l'organizzazione e gestione di attività didattiche integrate nel settore dell'innovazione manageriale di carattere sperimentale per l'anno accademico 2021/2022 e finalizzato, per gli anni successivi, alla realizzazione di ulteriori specifici accordi.

A dicembre 2021, è stato pertanto avviato presso l'Università degli Studi di Firenze, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa (DISEI), anno accademico

²⁵ L'accordo è stato approvato con D.G.C. n. 297/2021.

2021/2022, il Master II livello in "Organizzazione, Amministrazione e Management per l'innovazione della PA", di carattere sperimentale e frutto di un'attività di co-progettazione tra il Comune e l'Università. Per il Master sono stati selezionati, con apposita procedura, n. 16 candidati appartenenti ai Dirigenti, agli incaricati P.O. e Dipendenti di cat. D.

Il Master che si concluderà nella primavera 2023, si pone l'obiettivo di contribuire alla formazione di nuove competenze nei dipendenti pubblici, individuate principalmente nella gestione di processi decisionali pubblici complessi e ad alto e potenziale contenuto relazionale.

Per il Master è stato previsto un impegno complessivo di € 50.400,00.

3. Formazione sul lavoro agile

Nei primi mesi del 2020 è proseguita la formazione rivolta ai lavoratori agili e ai responsabili, nell'ambito dello smart working sperimentale attuato nel Comune di Firenze a partire dal 2019. In particolare, è stata erogata la formazione, promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari Opportunità, *"Incontro formativo dedicato ai dipendenti individuati dalle Direzioni che hanno aderito alla fase sperimentale del progetto "Lavoro Agile"* nonché una formazione tecnica con formatori interni dell'Ente.

Da marzo 2020, a seguito dell'emergenza epidemiologica dovuta al Covid-19, il lavoro agile ha rappresentato la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni fino al 15 ottobre 2021.

Il ricorso al lavoro agile semplificato/straordinario ha determinato un adeguamento delle modalità formative, ricorrendo esclusivamente alla modalità a distanza. Nel mese di maggio 2020 è stata realizzata l'iniziativa *"Il lavoro agile al tempo dell'emergenza Covid- i risvolti sulla salute e la sicurezza nell'ambiente di lavoro"* rivolta a circa n. 200 dipendenti ed erogata mediante webinar.

Nel 2021, per ottemperare a quanto previsto dal Regolamento per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile del Comune di Firenze e dal POLA, è stato poi intrapreso a partire da novembre un percorso formativo *ad hoc*, progettato e realizzato da formatori dipendenti dell'Ente, fruibile a distanza. La formazione, di durata di circa un'ora e mezza, ha riguardato la sicurezza sui luoghi di lavoro, la privacy

e la riservatezza, l'utilizzo risorse informatiche, la sicurezza informatica, la telefonia fissa e la connessione dati al PC con smartphone. Nel periodo da novembre 2021 a gennaio 2022 il corso è stato svolto da n. 1.290 dipendenti. Nel dettaglio, la formazione erogata nel mese di novembre ha riscontrato la maggiore adesione con circa n. 1.129 dipendenti formati mentre nel mese di dicembre 2021 e gennaio 2022 i dipendenti che hanno svolto il corso sono stati rispettivamente n. 31 e n. 130. La notevole differenza di partecipanti nel mese di novembre rispetto ai mesi successivi è da riscontrare nel fatto che questa formazione è correlata allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile ed alla sottoscrizione del relativo accordo individuale.

In tema di lavoro agile, si evidenzia anche il modulo specifico inserito nella formazione relativa all'aggiornamento lavoratori rischi specifici (anno 2021) erogato a n. 1.270 dipendenti.

4. Formazione per la diffusione delle competenze digitali

Nel PTFF 2020-2022, in attuazione di quanto disposto dall'art. 13 del CAD, era previsto un ambizioso piano di sviluppo, che comprendeva sia la formazione di base da erogare in modalità e-learning a una platea fino a 2.500 dipendenti, sia una formazione specialistica rivolta alla Direzione Sistemi Informativi, finalizzata all'accrescimento delle conoscenze di applicativi e tecnologie recenti e/o emergenti necessari per l'attuazione del CAD e per il conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano triennale per l'informatica nelle Pubbliche Amministrazioni.

Per lo sviluppo delle competenze digitali, pertanto, sono state messe a punto tre diverse linee di intervento, con contenuti, caratteristiche e destinatari diversi²⁶:

- la prima, dedicata a Dirigenti e P.O, è stata finalizzata principalmente a contestualizzare la transizione digitale della PA ed accrescere la consapevolezza in merito agli obiettivi perseguiti ed ai principali processi in atto. La Direzione Sistemi Informativi ha effettuato con proprie risorse interne un corso "La transizione al digitale della p.a." articolato in 4 moduli (Modulo 1 - PA Digitale; Modulo 2 - Digitalizzazione

²⁶ Cfr. Nota congiunta dei Direttori della Direzione Sistemi Informativi e della Direzione Risorse Umane - Proposta formativa in tema di sviluppo delle competenze digitali (Prot. n. 233838 del 10/09/2020).

dei servizi, Modulo 3 - Cybersecurity e Accessibilità; Modulo 4 - Dati), rivolto a PO e Dirigenti (**totale formati 181**). Tali interventi formativi hanno sensibilizzato sul management dell'Ente, favorendo l'attenzione degli uffici sui successivi interventi formativi destinati al personale.

- la seconda, di carattere specialistico, è stata dedicata al personale della Direzione Sistemi informativi. In particolare, sono stati effettuati n. 5 corsi specialistici richiesti dalla Direzione Sistemi Informativi e rivolti al personale di detta direzione, di cui n. 4 finanziati con risorse del Pon-metro, finalizzati, da un lato, all'accrescimento delle conoscenze di applicativi e tecnologie recenti e/o emergenti necessari per l'attuazione del CAD e per il conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano triennale per l'informatica nelle Pubbliche Amministrazione e, dall'altro, ad accrescere la conoscenza di temi meno noti o sottovalutati come l'accessibilità e la cybersecurity. La spesa complessiva finanziata con fondi Pon metro è stata di circa € 33.000,00 (somma inferiore ai € 106.000,00 preventivati sia per il costo minore dei singoli corsi effettuati a seguito delle ricerche di mercato svolte sia per l'inferiore numero di corsi richiesto). Il numero dei dipendenti formati è stato pari a **123**.

- la terza, dedicata in modo diffuso al personale dell'Ente, è stata articolata in due diverse tipologie di intervento: la prima destinata in modo diffuso e continuo al personale dell'Ente, tesa a diffondere e consolidare una conoscenza di base nelle tematiche della PA digitale, e la seconda destinata al personale di categoria D e C delle Direzioni, finalizzata a contestualizzare la transizione digitale della PA, ad accrescere la conoscenza (generale, specialistica ed operativa) in merito agli obiettivi perseguiti, al quadro normativo di riferimento ed ai principali processi in atto. A fine 2020, in particolare, è stato dato avvio ad un corso di 128 ore, fortemente innovativo sia nella modalità di fruizione sia nei contenuti, di durata annuale (scaduto come possibilità di fruizione il 20 dicembre 2021) relativo allo sviluppo delle competenze digitali di base dei pubblici dipendenti, somministrato in modalità e-learning. Su una platea di **2.119** dipendenti, cui sono state rilasciate le credenziali, hanno completato il corso, con l'ottenimento di tutti e gli undici open badge previsti, **n. 1.546** unità.

1.5.2.2 Anticorruzione

Per quanto riguarda la formazione anticorruzione, in linea con il relativo piano, nel biennio sono state attivate varie iniziative che hanno approfondito, da un lato, la

conoscenza da parte del personale di vertice dell'amministrazione delle varie aree di rischio e, dall'altro, temi come il Codice di comportamento interno e le sue relazioni col PNA e le forme di accesso previste dall'ordinamento. Nel 2020, tali iniziative, sulla base degli indirizzi della Segreteria generale espressi nelle richieste di fabbisogno formativo e aggiornati in corso d'anno, sono state effettuate da personale interno, mentre nel 2021 sono state utilizzati anche formatori esterni.

Sempre in materia di anticorruzione, sono stati attivati percorsi specifici per personale neo assunto di varie categorie, sia sul codice di comportamento interno sia sui concetti più generali di legalità, prevenzione e individuazione delle misure idonee.

Sono stati inoltre erogati a favore di dirigenti e posizioni organizzative iniziative volte ad approfondire il tema delle misure antifrode nella gestione dei fondi europei e in materia di antiriciclaggio.

Qui di seguito i corsi svolti:

- Rivalutazione degli indici di rischiosità dei processi contenuti anno 2020: partecipanti 124, ore erogate 267.
- Revisione dell'indice di rischiosità dei processi contenuti nelle aree di rischio "PA" - Società, fondazioni e istituzioni e "PC" - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica del destinatario con effetti economici diretti anno 2021 : partecipanti 24, ore erogate 42.
- L'accesso e gli accessi: fini, distinzione, competenza anno 2021: partecipanti 187, ore erogate 704.
- Il codice comportamento del Comune di Firenze anno 2021: partecipanti: 231, ore erogate 462.

L'indicatore previsto nella dimensione salute organizzativa sopracitata (grado di copertura della formazione in materia di anticorruzione e trasparenza: n. dirigenti/PO formati in almeno un'iniziativa / n. dirigenti/PO in servizio) risulta raggiunto (valore atteso 90% - valore raggiunto **108,29%**)²⁷.

²⁷ L'indicatore risulta superiore al 100%, in quanto il numero dei Dirigenti e PO che si sono alternati nel corso dell'anno è superiore ai Dirigenti e PO in servizio alla data del 31.12.2021.

1.5.2.3 Aggiornamento professionale e formazione specialistica

Con riferimento alla formazione specialistica e all'aggiornamento professionale, particolare attenzione è stata dedicata alla materia degli appalti, che è stata interessata anche in questo biennio da ulteriori profondi e significativi cambiamenti. Sono stati effettuati numerosi corsi con docenti esterni ed anche con esperti interni, che hanno interessato una platea numerosa di dipendenti. In particolare, sono stati effettuati nel 2021 n. 10 edizioni di un corso relativo alle procedure di scelta del contraente, che ha interessato circa 300 dipendenti, nonché due iniziative promosse e gestite da responsabili della direzione gare e appalti su temi specifici del codice appalti per circa 60 unità di dipendenti (l'offerta economicamente più vantaggiosa ed i Cam e la programmazione biennale degli acquisti di beni e servizi). Il costo di tale formazione è stato minore, particolarmente nel 2020, rispetto alle previsioni del piano formativo, in quanto gli interventi sono stati svolti quasi esclusivamente in modalità webinar e non in presenza.

E' stato effettuato un corso di **aggiornamento professionale per i RUP**, promosso dal Ministero delle Infrastrutture in collaborazione con Itaca, Sna e Ifel, di circa 60 ore complessive in modalità e-learning (sia sincrona sia asincrona), a cui hanno partecipato oltre 100 dipendenti (scadenza al 31 marzo 2022).

In materia di aggiornamento fiscale particolare rilevanza attiene alla problematica della gestione dell'iva e dell'irap. A tal fine, nel 2021 è stato effettuato un corso rivolto a tutte le direzioni dell'ente ed articolato in 5 moduli didattici; i dipendenti formati sono stati 238

La formazione specialistica e l'aggiornamento professionale sono poi state sviluppate nelle molteplici aree tematiche afferenti alle varie direzioni comunali.

Per quanto riguarda la **formazione c.d. "direzionale"**, la Direzione Istruzione e la Direzione Corpo Polizia Municipale elaborano annualmente una proposta di Piano Formativo, articolato in varie iniziative coerenti con la specificità dei rispettivi ambiti professionali.

Le due direzioni sono caratterizzate da competenze "distintive" e non riscontrabili in altre strutture, e da una platea di dipendenti, e quindi di potenziali partecipanti ai corsi, particolarmente numerosa e soggetta a particolari esigenze di servizio che rendono necessaria una programmazione dedicata.

Per quanto riguarda la Direzione Polizia Municipale, le iniziative di maggior rilievo sono quelle rivolte agli agenti di prima nomina (Legge regionale n. 12/2006 e ss.-mm.ii e in particolare capo IV "Formazione e aggiornamento del Personale") in parte finanziate dalla Regione Toscana.

La Direzione Istruzione, oltre che attivare iniziative di aggiornamento professionale per personale educativo ed insegnante, ha anche attivato un **corso** rivolto a dirigenti, posizioni organizzative e personale direttivo, coordinamento pedagogico e staff di Direzione , **in tema di sviluppo della cultura organizzativa** che si è tenuto nella seconda metà dell'anno, volto a sensibilizzare sui temi della consapevolezza organizzativa e sul senso di appartenenza e finalizzato a sostenere processi riorganizzativi interni (periodo di erogazione, giugno dicembre 2021- 33 persone formate - costo € 25.306,00).

Altra materia oggetto di rilevanti interventi formativi è stata la **privacy**, anche essa oggetto di una profonda riforma operata dal GDPR n. 679/2016. I corsi anche in questo caso hanno riguardato una platea vasta ed eterogena di dipendenti in considerazione della trasversalità e generalità della materia (anno 2020 partecipanti 100, anno 2021 partecipanti 118).

Altri ambiti rilevanti oggetto di formazione specialistica sono stati quelli connessi al rinnovo del contratto di lavoro nazionale del personale dipendente avvenuto il 21 maggio 2018.

Nella linea di intervento rientrano anche la formazione obbligatoria in materia di **Haccp e Celiachia** rivolta in particolare ai dipendenti dei Servizi Educativi 0-6 anni e, altresì, ai dipendenti del Servizio Protezione Civile.

Per quanto riguarda in particolare la Direzione Istruzione, a partire dal 2019 è stato richiesto per tutti i profili in servizio presso i Servizi educativi 0-6 anni una formazione d'ingresso per i dipendenti di nuova assunzione (profili di Esecutore Servizi Educativi e Operatore Cuciniere) in materia, appunto, di Haccp e di celiachia -rischio medio. La formazione *de qua* è stata altresì estesa anche ai dipendenti che rivestono profili amministrativi ma che gestiscono attività alimentari.

Poiché la normativa regionale prevede, per entrambi i corsi per alimentaristi, l'aggiornamento delle competenze ogni cinque anni, ne è derivato un fabbisogno

costante e una formazione continua e obbligatoria nelle annualità 2020-2021. Sono stati quindi svolti, in materia di Haccp, n. 3 edizioni per il corso di aggiornamento e n. 1 edizione per il corso base e, in materia di celiachia, n. 6 gruppi per il corso base, con aggiunta di alcune iscrizioni a catalogo, per un totale complessivo di circa 250 dipendenti formati in ambito alimentare.

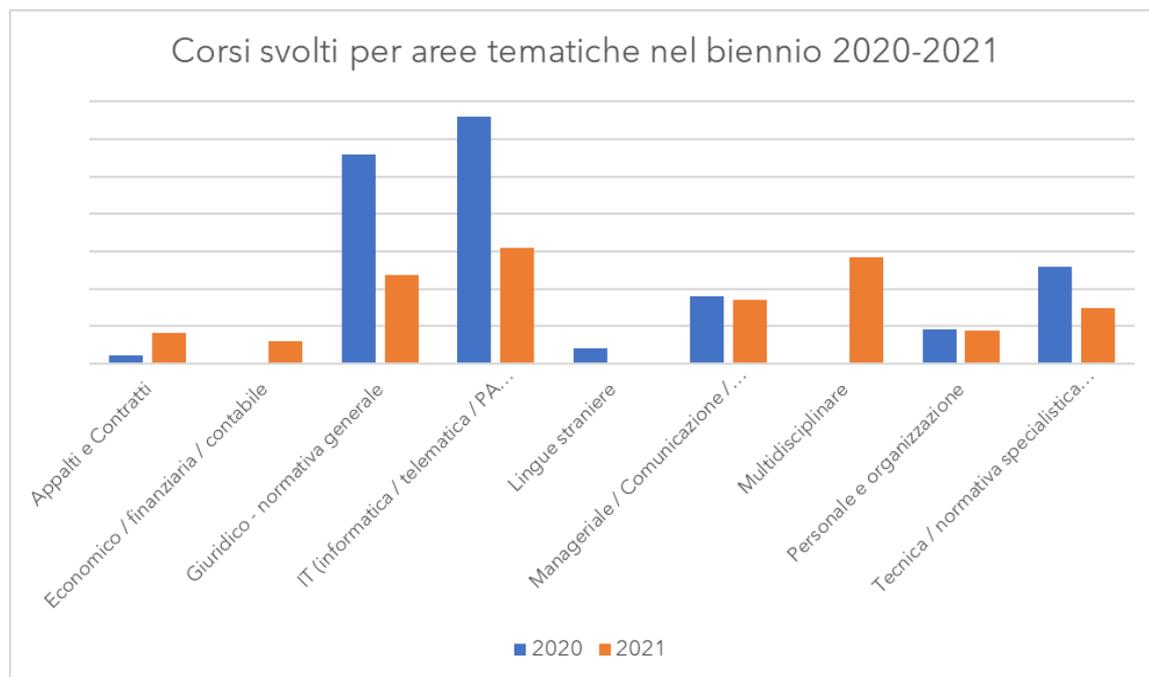
Le esigenze formative sono state soddisfatte sia in modalità in house sia con iscrizioni a catalogo al fine di soddisfare le esigenze dei dipendenti.

Infine, si deve dare atto della formazione per **aree tematiche**.

Nel piano formativo triennale 2020-2022 sono state previste nove aree (giuridico - normativa, Appalti e Contratti, Economico / finanziaria / contabile, IT (informatica / telematica/PA digitale), Lingue straniere, Manageriale / Comunicazione / Comportamento organizzativo, Personale e organizzazione, Tecnica / normativa di settore.)

Come si può notare dal seguente istogramma, la formazione si è concentrata nelle aree Giuridico - normativa generale e IT (informatica / telematica / PA digitale).

Grafico 4 - Corsi svolti per aree tematiche nel biennio 2020/2021



1.5.2.4 Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

La complessità dell'articolazione del Comune e la diversità di profili professionali presenti comportano una continua e differenziata formazione in materia di salute e

sicurezza nei luoghi di lavoro. Oltre agli obblighi previsti dal D. Lgs. N. 81/2008, la normativa in materia è integrata dagli specifici Accordi Stato-Regioni e da un complesso sistema di norme specifiche per singole classi di rischio legate alle mansioni.

Inoltre, con l'entrata in vigore dello stato di emergenza a causa della pandemia, è stata fortemente implementata l'erogazione della formazione in modalità a distanza (sia asincrona, quando esplicitamente contemplata dalle norme, sia in aula sincrona tramite videoconferenza, formazione quest'ultima equiparabile alla aula fisica, laddove non vi siano prove pratiche).

La formazione erogata nel biennio 2020 - 2021 (complessivamente 3086 dipendenti formati) può suddividersi in due macrosettori:

1) Formazione generale art. 37 D. Lgs. 81/2008

- Corso formazione generale lavoratori rivolto a tutti i dipendenti ed erogato mediante la piattaforma WLG della Regione Toscana (362 dipendenti formati)
- Corsi sui rischi specifici bassi, medi e alti rivolti a tutti i dipendenti in base alle mansioni svolte (361 dipendenti formati)
- Corsi di aggiornamento lavoratori erogati per le varie articolazioni della struttura in modalità e-learning in forma capillare e in presenza e con specifico programma per la Polizia Municipale nel 2021 (1302 dipendenti formati); in tale ambito formativo è stato previsto anche un modulo specifico per smart working e telelavoro di circa un'ora;
- Corsi per preposti rivolti a tutte le posizioni organizzative e a specifiche figure designate, e corsi per dirigenti (16 ore) nel 2021 e relativo aggiornamento nel 2020 (189 dipendenti formati)
- Formazione per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza sul lavoro RLS e relativo aggiornamento (29 dipendenti formati)

2) **Formazione specifica**

- Formazione per gli addetti alle emergenze, corsi primo soccorso e antincendio medio rischio ed alto rischio, e relativi aggiornamenti, rivolti ai dipendenti incaricati e svolti in più sessioni nel biennio (646 dipendenti formati)
- Corsi per le attrezzature di lavoro per cui è richiesta specifica abilitazione, rivolti ad operatori cimiteriali ed ambientali: aggiornamento carrello elevatore, aggiornamento piattaforme di lavoro elevabili; nel 2020 aggiornamento trattore, piattaforme di lavoro elevabili, aggiornamento terna. Nel 2021: corso escavatore idraulico (79 dipendenti formati)
- Formazione prescritta per gli addetti ai lavori in quota (ponteggi-28 ore) rivolta ad operatori cimiteriali effettuata nel 2021 (7 dipendenti formati)
- Corso per coordinatore della sicurezza in fase di progettazione ed esecuzione nei cantieri temporanei e mobili (120 ore) nel 2021 e relativo aggiornamento (40 ore) rivolti ai profili tecnici (52 dipendenti formati)
- Corso per utilizzatori professionali di prodotti fitosanitari (20 ore) e relativo aggiornamento (12 ore) rivolti agli operatori cimiteriali nel 2021 (21 dipendenti formati)
- Corso per operatori cimiteriali addetti ai lavori in spazi confinati nel 2021 (38 dipendenti formati).

1.5.2.5 Formazione sui temi del Piano delle azioni positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza)

Nel Piano formativo 2020-2022 è stata prevista per la prima volta una nuova linea di intervento, rispondendo sia agli obiettivi del Piano delle azioni positive 2020-2022 sia alla Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Nell'ambito di questa nuova linea di intervento sono state svolte le seguenti attività formative.

Nell'annualità 2020, è stata realizzato il corso "**Promozione di una cultura improntata al benessere organizzativo**" organizzata dall'Agenzia formativa ANCI Toscana sui temi della discriminazione nella pubblica amministrazione, degli Organismi di garanzia, del benessere organizzativo e degli strumenti fondamentali per le attività degli organismi di garanzia. Il corso, destinato a Dirigenti e PO, si è svolto in modalità

a distanza con webinar asincrono. Sono stati inoltre coinvolti anche i membri del CUG. Al corso sono stati convocati n. 253 e hanno partecipato n. 185 dipendenti.

In materia di antidiscriminazione, inoltre, tenuto conto delle diverse realtà culturali, sociali e religiose presenti sul territorio, il Comune di Firenze ha promosso attività di formazione culturalmente orientata con lo scopo di favorire una più efficiente e adeguata erogazione dei servizi, in collaborazione con la Scuola regionale interreligiosa in virtù del protocollo sottoscritto nel Maggio 2019. A tal fine, nel 2021 è stata organizzata la **“Formazione sul dialogo interreligioso”**, in modalità a distanza sincrona, erogata dalla Florence School of Advanced Studies for Interreligious and Intercultural Dialogue, e rivolta ad alcuni dipendenti della Direzione Istruzione e della Direzione Servizi Sociali (32 partecipanti). Al corso hanno partecipato tutti i convocati. Per quanto riguarda, il corso rivolto agli operatori cucinieri della Direzione Istruzione, realizzato nel mese di giugno 2021, ha riguardato in primo luogo una sessione ice-breaking con una raccolta di esperienze dei partecipanti legate all’interculturalità e poi si è concentrato sul ruolo e sulla concezione del cibo nel Cristianesimo, nell’Islam e nell’Ebraismo. Il corso rivolto invece al personale amministrativo della Direzione Servizi Sociali ha riguardato le tematiche dell’immigrazione e della religione e sottolineato, inoltre, l’importanza dell’appartenenza religiosa nella vita degli immigrati, concentrandosi sugli aspetti più caratteristici della vita comunitaria nelle tre religioni monoteistiche, ed evidenziando l’importanza del “welfare dal basso”, l’aiuto comunitario proprio di ogni comunità di fede. Si è svolto in modalità a distanza nel mese di ottobre 2021.

1.5.2.6 La piattaforma digitale del Comune di Firenze

Nel PTF 2020-2022, l’Amministrazione ha perseguito la razionalizzazione dell’impiego e della gestione del personale anche attraverso la digitalizzazione delle procedure e dei dati.

In ambito formativo, l’offerta è stata quindi diversificata anche nelle metodologie, valorizzando, in particolar modo, le varie modalità di formazione a distanza (FAD) che si avvalgono dell’ausilio delle tecnologie informatiche.

Nel biennio 2020/2021 è stato sviluppato uno specifico obiettivo di PEG consistente nella acquisizione di una piattaforma e-learning da utilizzare per somministrare corsi a

distanza sia prodotti da soggetti esterni all'Ente sia realizzati da personale interno, al fine di conseguire risparmi nella gestione dei corsi e di massimizzare gli utenti raggiungibili, specialmente in un periodo in cui la formazione in presenza era vietata o comunque fortemente limitata. La piattaforma è stata individuata mediante selezione di operatori economici presenti sul mercato e utilizzata per la somministrazione sia n. 5 corsi in materia di anticorruzione, privacy e appalti forniti dalla agenzia selezionata sia per erogare corsi realizzati da personale interno (questi ultimi in particolare sono stati 3, effettuati sui temi del codice di comportamento, del lavoro agile e delle frodi inerenti l'utilizzo dei fondi europei). La realizzazione dell'obiettivo ha consentito una realizzazione rapida degli interventi formativi programmati avendo un soggetto unico con cui interagire, non dovendo per ciascuna iniziativa effettuare le consuete procedure amministrative con i relativi necessari tempi burocratici. L'utilizzo della piattaforma continuerà anche nel 2022 fino ad esaurimento delle somme di cui all'affidamento fatto con determinazione n. 1813/2021; dell'originario importo, pari a € 34.532,00, residuano circa € 17.000,00 al 31.12.2021.

2 PARTE SECONDA - IL PIANO DELLA FORMAZIONE

2.1 Il fabbisogno formativo 2022 - 2024 e le linee di intervento

Il Piano formativo deve essere orientato a migliorare la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese, garantendo anche l'efficiente attuazione del PNRR, e contribuire alla soluzione delle reali priorità ed esigenze dell'Ente, esplicate nelle linee di mandato, partendo da una valutazione delle problematiche "trasversali e/o locali".

Il nesso tra priorità dell'ente e contenuti del Piano è, quindi, dato dal fatto che le competenze create o rafforzate dalla formazione prevista mettano in grado i destinatari della formazione di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente.

In altre parole, questo significa che i bisogni formativi cui risponde il Piano siano in buona parte una "conseguenza logica" di problemi/esigenze che l'ente è chiamato ad affrontare nonché a realizzare le nuove sfide messe in campo dal PNRR.

Il punto di partenza non è solo la valutazione dei fabbisogni formativi interna all'ente, che comunque viene svolta, ma bensì, come già evidenziato, il Piano triennale del fabbisogno del personale sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo e un'attività preliminare di analisi-diagnosi del contesto e delle problematiche che l'ente deve affrontare sia a livello locale sia trasversale.

Le proposte di formazione per il triennio 2022-2024 sono frutto anche delle seguenti analisi:

1. analisi del fabbisogno quantitativo e qualitativo del PTFP 2022-2024;
2. analisi dei questionari di gradimento somministrati ai partecipanti delle iniziative di formazione realizzate negli anni 2019 e 2020;
3. confronto con i docenti che hanno curato gli interventi formativi degli anni 2019-2020, per realizzare, ove possibile, percorsi formativi di sviluppo o di approfondimento;
4. rilevazione del fabbisogno formativo;
5. analisi delle principali disposizioni normative in materia di obblighi formativi (vedi RUP);

6. consultazione del CUG, il quale partecipa alla definizione del Piano formativo dei dipendenti dell'ente, segnalando e promuovendo la realizzazione di iniziative e corsi di formazione, finalizzati alla comunicazione e alla diffusione dei temi connessi con e la cultura delle pari opportunità ed il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo, oltre a verificare eventuali fenomeni di mobbing o di discriminazione. (Direttiva 26 giugno 2019 n. 2/2019);
7. correlazione con l'analisi dei fabbisogni formativi in tema di formazione obbligatoria con riferimento alle tematiche dell'anticorruzione e della sicurezza;
8. correlazione con il piano di sviluppo del lavoro agile definito nelle Linee di Indirizzo per la strategia interna di sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro da remoto che confluiranno nel PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione di cui all'art. 6 D.L. n. 80/2021).
9. esperimento dei modelli di relazione sindacali previsti nei CCNL rispettivamente per il personale del comparto e per il personale dirigenziale, nell'ambito dei quali è stato individuato l'obiettivo di ore formative da erogare nell'anno, che si stima pari o superiore a 25 ore nelle diverse linee di intervento.

Le linee guida da seguire saranno altresì quelle previste nel il **Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese"**.

Pertanto, alla luce di quanto sopraesposto e della normativa vigente sono state definite, per il triennio 2022-2024, le seguenti sei Linee di intervento:

- **Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura**
- **Formazione Anticorruzione e Trasparenza**
- **Aggiornamento professionale e formazione specialistica**
- **Formazione per la sicurezza sul lavoro**
- **Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza).**
- **Formazione di ingresso.**

2.1.1 Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura

Si tratta di una linea formativa nuova, che orienta la precedente linea "Innovazione e sviluppo manageriale" in modo coerente al Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese". La linea si orienterà su interventi formativi di supporto del processo di sviluppo organizzativo e di innovazione in atto nonché sugli indirizzi e sui programmi strategici dell'Amministrazione (DUP 2022-2024) e, per sua stessa natura, ha un carattere fortemente trasversale alla struttura organizzativa.

Si riportano di seguito i principali interventi formativi da attuare nel triennio:

1. Percorso formativo sulla cultura della valutazione

Il percorso formativo, iniziato nel 2019, é proseguito nel 2020 e nel 2021 con l'organizzazione di diverse iniziative formative e il coinvolgimento del personale dirigenziale, delle Posizioni organizzative e dei dipendenti dell'Ente.

Il percorso sarà sviluppato su due ambiti formativi diversi.

a) Webinar sul Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Firenze

Al fine di proseguire una formazione capillare e continua, e tenuto conto anche dell'analisi dei risultati dei questionari di gradimento, sarà erogato un webinar asincrono sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, che verrà diffuso tra i dipendenti (neo assunti e non) e nei diversi ruoli (valutato e valutatore), con l'obiettivo di garantire una conoscenza diffusa e consapevole della valutazione del personale e di disseminare la cultura della valutazione e della valorizzazione delle competenze. Il webinar sarà oggetto di aggiornamento, a seguito di eventuali modifiche del S.M.V.P.

b) Laboratori formativi volti alla mappatura dei profili professionali, alla revisione dei dizionari delle competenze del SMVP e alla revisione del sistema degli indicatori

La formazione avrà come obiettivo quello di fornire un metodo per l'identificazione e la mappatura dei profili professionali e delle relative competenze tecnico-professionali e trasversali. Il percorso prevede la realizzazione di *project works* volti, innanzitutto, ad un'analisi organizzativa con approfondimento dei processi e delle attività delle strutture dell'Ente e, in secondo luogo, alla definizione di una nuova formulazione delle competenze tecnico-professionali e trasversali e alla conseguente associazione ai profili professionali. La formazione sarà rivolta al personale della Direzione Risorse Umane coinvolto nel percorso di revisione dei dizionari delle competenze e dei profili professionali dell'Ente.

Saranno inoltre previsti appositi laboratori per la revisione e la costruzione di una nuova metodologia per l'identificazione degli indicatori della performance che coinvolgeranno, in primis, il personale del Servizio Pianificazione e Controllo e, successivamente, tutti gli apicali dell'Ente.

2. Percorsi formativi e Accordi di partenariato pubblico-pubblico in collaborazione con l'Università degli studi di Firenze

Il Comune intende proseguire, in virtù dell'Accordo di collaborazione tra Università degli Studi di Firenze e Comune di Firenze per l'istituzione del Master di II livello in "Organizzazione, amministrazione e management per l'innovazione della PA" (DISEI), stipulato ad agosto 2021, nella realizzazione di Master di primo e/o secondo livello, anche in collaborazione con altri enti del territorio, per garantire una maggiore sinergia anche nella realizzazione di obiettivi comuni. La necessità di valorizzare le relative competenze e gli scambi di buone pratiche tra Comune e Università implica una ridefinizione dell'accordo di collaborazione stipulato al fine di verificare la volontà delle parti di assicurare lo scambio delle reciproche competenze relative all'organizzazione della pubblica amministrazione anche attraverso ulteriori azioni, quali (a titolo esemplificativo):

- sviluppare scambi formativi e di competenze tra COMUNE e UNIFI su temi di interesse pubblico quali occupazione, lavoro, andamenti sociodemografici, prevedendo momenti formativi e di dibattito aperti anche alla città;

- organizzare attività di aggiornamento di dirigenti e funzionari comunali che preveda l'utilizzo delle professionalità e delle competenze dell'Ateneo;
- prevedere momenti di formazione dei dipendenti comunali in corsi di studio e seminari universitari, anche attraverso la modalità della formazione a distanza (FAD);
- interventi di dipendenti comunali per testimonianze e lezioni nel contesto di corsi universitari su tematiche varie.

A questo fine, l'accordo stipulato potrà quindi essere oggetto di revisione.

Particolare attenzione sarà rivolta sulle tematiche del management, della comunicazione e delle competenze digitali.

L'iniziativa sarà finanziata in parte da A.O.N. S.p.a. che ha offerto in sede di gara per il servizio di consulenza e brokeraggio assicurativo un importo complessivo a titolo di sponsorizzazione pari a € 20.000,00 euro (a partire dal 2023, anno successivo alla stipula).

3. Interventi formativi per lo sviluppo delle competenze digitali

La transizione digitale deve essere garantita attraverso una formazione continua dei dipendenti e una formazione specifica rivolta ai dipendenti della Direzione Sistemi Informativi.

In questo settore gioca un ruolo propulsore il Responsabile per la transizione al digitale, che ha, come prima proposta per il 2022, indicato i seguenti interventi formativi, anche mediante adesione ai progetti messi in campo a livello nazionale dal Dipartimento funzione pubblica:

- a) un intervento formativo ad ampio raggio sulle competenze digitali di livello intermedio;
- b) la ripresa della formazione sulle competenze digitali di base.

La **formazione di upskilling e reskilling** sarà svolta in tutto il triennio compatibilmente con le risorse a disposizione garantendo a tutti il percorso formativo completo (base e intermedio), compatibilmente con la sostenibilità finanziaria.

4. Formazione in tema di transizione ecologia del Comune di Firenze

La seconda Missione del PNRR, denominata **Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica**, si occupa dei grandi temi dell'agricoltura sostenibile, dell'economia circolare, della transizione energetica, della mobilità sostenibile, dell'efficienza energetica degli edifici, delle risorse idriche e dell'inquinamento, al fine di migliorare la sostenibilità del sistema economico e assicura una transizione equa e inclusiva verso una società a impatto ambientale pari a zero.

Per transizione ecologica si intende quindi la trasformazione da un sistema produttivo intensivo e non sostenibile dal punto di vista dell'impiego delle risorse, a un modello che invece ha nella sostenibilità, ambientale, sociale ed economica, il proprio punto di forza.

Sotto il profilo formativo, il Piano strategico di cui al Paragrafo 1.2 prevede che la formazione persegua l'obiettivo di una piena acquisizione delle conoscenze e delle abilità relative alla transizione digitale, ecologica e amministrativa dei dipendenti della pubblica amministrazione.

Il medesimo Piano prevede altresì che lo stesso modello formativo utilizzato per lo sviluppo delle competenze digitali (Syllabus) sia replicato per la formazione relativa allo sviluppo delle conoscenze e abilità legate alla transizione ecologica. Tenuto conto della disponibilità dello stesso a partire da settembre 2022, l'adesione al suddetto modello formativo non potrà che essere definita in occasione dell'avvio del modello da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

La partecipazione al percorso sopra delineato è coerente con gli obiettivi di sostenibilità del Comune di Firenze e alle strategie di città verde, sostenibile e smart, verso la neutralità climatica (come Piano del Verde, Firenze Città Circolare e la partecipazione all'European Green Capital 2024).

La formazione sarà destinata anche ai neoassunti.

5. Formazione per la transizione amministrativa e il lavoro agile

Nel Piano strategico sopracitato assume un ruolo decisivo la formazione relativa alla **transizione amministrativa**, indispensabile per il rinnovamento della

macchina comunale. In particolare, tale formazione dovrà essere rivolta anche a valorizzare e consolidare l'esperienza del lavoro agile emergenziale.

In linea con la necessità di promuovere e sviluppare le competenze necessarie per proseguire nell'obiettivo di innovazione della struttura organizzativa e di migliorare le modalità di lavoro, un primo passo è stato realizzato con le modifiche apportate nel S.M.V.P., da ultimo approvato con DGC. n. 276/2021.

In particolare, è stata realizzata una revisione di alcune competenze e relativi comportamenti riguardanti le cd. competenze trasversali ed è stata introdotta una nuova competenza per il personale non dirigenziale (la Comunicazione), al fine di allineare i dizionari alla nuova modalità di lavoro agile.

Tabella 11 - Competenze "agili"

Competenza	Descrizione	Comportamenti
Lavorare "agilmente" rivolta ai dipendenti	E' la capacità di assumersi la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro, avendo consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare.	Organizza il proprio lavoro con le modalità necessarie per perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati Conosce le potenzialità della collaborazione a distanza e approfondisce continuamente la conoscenza degli strumenti digitali. Mette a disposizione del proprio gruppo di lavoro casi d'uso e buone pratiche per migliorare l'utilizzo
Distance Manager rivolta al personale dirigenziale e incaricato di PO	Capacità di gestire un gruppo a distanza sfruttando le tecnologie informatiche e la comunicazione.	Aggiorna le proprie competenze digitali. Promuove lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nei suoi collaboratori. Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza. Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro per orientarle all'obiettivo

Dal Dizionario delle competenze trasversali del personale non dirigenziale

3. Comunicazione	È la capacità di ascoltare e comprendere le richieste dei cittadini/colleghi, di adattare la propria comunicazione e di renderla comprensibile mantenendo i contatti con i membri del team individuando il canale comunicativo più efficace.	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega, assumendo il punto di vista del proprio interlocutore
		Adatta la propria comunicazione, anche in funzione della modalità con cui è resa la prestazione lavorativa, la rende comprensibile al suo interlocutore, è capace di sintetizzare le informazioni rilevanti attivando la motivazione dell'interlocutore all'ascolto
		Dialoga e risponde tempestivamente ed efficacemente, attraverso tutti i canali di comunicazione ponendo attenzione all'efficacia della comunicazione (attenzione a che i messaggi siano compresi correttamente, ricorso a domande aperte, a sintesi, ecc.).

Inoltre, è stata prevista una rivisitazione del dizionario delle competenze manageriali per adeguare il modello delle competenze dei dirigenti alle aspettative dell'Amministrazione nei confronti della propria dirigenza.

Lo sviluppo di tali competenze passa necessariamente attraverso una formazione dedicata che diviene, quindi, **condizione abilitante del processo di cambiamento per la gestione delle attività previste dal PNRR e dal Piano strategico**.

Già nel POLA del Comune di Firenze, approvato con DGC n. 92 del 30.3.2021, è stato previsto che *“La formazione rappresenta infatti un ulteriore fattore abilitante per la diffusione del lavoro agile, su cui il Comune di Firenze ha investito anche nella fase di sperimentazione del lavoro agile; anzi, si può dire che essa rappresenti la vera chiave di volta per l'affermazione di una cultura organizzativa capace di generare una nuova forma mentis che si concretizza in autonomia, responsabilità e flessibilità/plasticità”*.

Al fine, quindi, di garantire lo sviluppo delle competenze trasversali²⁸, saranno organizzati appositi percorsi formativi rivolti al personale apicale e anche al personale del comparto, su alcune tematiche rilevanti per la transizione amministrativa.

A mero titolo esemplificativo, i contenuti della formazione saranno incentrati sui seguenti argomenti:

- l'empowerment e la crescita dei collaboratori nell'organizzazione smart, relativamente alla gestione dei c.d. gruppi ibridi, formati da personale che svolge la propria prestazione in presenza e da personale che invece lavora in modalità agile;
- il confronto continuo ed efficace tra capo e collaboratori, per offrire le indicazioni necessarie per lo sviluppo delle proprie competenze ed ottenere un netto miglioramento del clima aziendale;
- Le comunicazioni aziendali, in presenza e a distanza - sincrona (video-call e virtual meeting) e asincrona (mail e chat): quando usarle e in base a quali obiettivi, come articolare la comunicazione, ponendo particolare attenzione al linguaggio in modo da garantire la massima inclusività sia nei rapporti interni che esterni.

²⁸ Cfr. Dizionario delle competenze trasversali del personale non dirigenziale, del personale incaricato di posizione organizzativa e del personale dirigenziale, allegati al Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Firenze, approvato, da ultimo, con DGC.n. 276/2021.

2.1.2 Formazione anticorruzione

Rinviando alla Parte Prima del presente Piano per quanto concerne il percorso formativo specifico sul tema della **prevenzione dei fenomeni di corruzione** e malamministrazione, per il quale è stato avviato a partire dal 2015-2016, un circolo virtuoso di attività che ogni anno impegnano la dirigenza e i responsabili delle posizioni organizzative, si indicano di seguito i principali interventi che saranno organizzati a partire dal 2022.

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (di seguito PTPCT), Paragrafo 4.7, approvato con DGC n. 20 del 01/02/2022, prevede che la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti, finalità riconosciute dall'art. 1 del d.lgs. n. 165/2001, costituiscono anche *la misura più rilevante per l'Amministrazione per consentire a tutto il personale, quindi, non solo a coloro che sono chiamati a ricoprire posizioni dirigenziali e direttive, di prevenire o evitare il manifestarsi di fenomeni corruttivi, intesi in senso lato, anche nel quotidiano svolgersi dell'attività.*

La formazione anticorruzione nel 2022 proseguirà dunque nell'affrontare specifiche aree di rischio, così come mappate e dettagliate nel piano anticorruzione (da ultimo approvato con DGC n. 20 del 01/02/2022). Nello specifico, saranno esaminati i rischi collegati alle aree relative a personale e risorse finanziarie (aree P e F), con circa 5 ore di formazione su due giornate con docente esterno appositamente scelto per una formazione in house rivolta a dirigenti.

Inoltre, è stato previsto un evento formativo, organizzato dal Servizio Ricerca Finanziamenti e PON METRO, fruibile da parte dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative in modalità FAD entro il 31.03.2022, a tema "Il PON Metro e il rischio frode: orientamenti sulla prevenzione e sulla gestione, alla luce della Comunicazione della Commissione 2021/C 121/01 del 09/04/2021", che ha visto nuovamente la partecipazione di relatrici interne ed esterne. I destinatari del corso sono stati Direttori, Dirigenti, Responsabili di Posizione Organizzativa e personale di categoria D.

Inoltre, sempre per il 2022 sono in programmazione le seguenti attività:

- 1) Corso per dirigenti e PO di una giornata (circa 4 ore) con docente esterno su come coniugare trasparenza, accesso e privacy.

- 2) Corso per PO e funzionari (ed eventuali dirigenti) sulla materia degli appalti ed in particolare sull'esecuzione del contratto (da iniziare nel secondo semestre del 2022).
- 3) Sulla materia degli appalti è prevista una formazione ad hoc per i neo assunti e il completamento del ciclo formativo svolto nel 2021 (che verteva sulle procedure di scelta del contraente), affrontando nel secondo semestre del 2022 il tema dell'esecuzione del contratto, sempre rivolto alla stessa platea di dipendenti.

2.1.3 Aggiornamento professionale e formazione specialistica

La presente linea di intervento, che resta costante nei vari PTFP, riguarda iniziative formative specialistiche, volte all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze trasversali e tecnico professionali previste nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il fabbisogno formativo è frutto di un'analisi dei fabbisogni formativi espressi dalle singole Direzioni ed è attualmente in fase di richiesta ed elaborazione.

Le **aree tematiche** da ricondurre a questa linea formativa restano quelle già utilizzate nei passati piani, e sono le seguenti²⁹:

- Giuridico-Normativa
- Tecnica/Normativa di settore
- Appalti e contratti
- Personale e Organizzazione
- Manageriale/Comunicazione/Comportamento organizzativo
- Economico/Finanziaria/Contabile
- IT (Informatica/Telematica/PA Digitale)
- Lingue straniere
- Multidisciplinare.

Anche nel nuovo Piano questa linea trasversale sarà integrata e completata dai Piani di Formazione della **Direzione Istruzione** e della **Direzione Corpo Polizia Municipale**

²⁹ Da ultimo richiamate nella nota del Direttore delle Risorse Umane Prot. n. 36108/2020.

che elaborano annualmente la propria proposta di Piano Formativo, articolato in varie iniziative coerenti con la specificità dei rispettivi ambiti professionali.

Si evidenzia, inoltre, che le diverse iniziative formative, laddove idonee, potranno essere destinate anche al personale iscritto ad albi professionali in relazione agli obblighi formativi previsti per l'esercizio della professione, come previsto dall'art. 49 ter, comma 11, CCNL 2016-2018, restando in capo alla singola Direzione la richiesta del riconoscimento presso il singolo Ordine.

In questa linea di intervento rientra anche la **formazione specialistica per le iscrizioni a catalogo**.

In attuazione dell'innovazione organizzativa avviata con la macrostruttura e il funzionigramma dell'Ente (D.G.C. n. 439/2019 e D.D. n. 8273/2019) e con nota del Direttore Generale (Prot. n. 391531/2019), è stato previsto il decentramento a tutte le Direzioni del budget destinato per la formazione specialistica per le iscrizioni a catalogo, riservando alla Direzione Risorse Umane la definizione e gestione del budget e l'attività di validazione dei corsi svolti.

Sul punto, si deve specificare che la formazione a catalogo dovrà essere allineata alle funzioni svolte dal dipendente per lo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali e congrua per il monte ore previsto e il costo del corso scelto. Qualora il budget direzionale sia utilizzato per formazione di tipo universitario (Master o Corsi di perfezionamento), è necessario che sussista una adeguata correlazione tra la formazione e le funzioni svolte dal dipendente, tenuto conto che la spesa inciderà su un budget destinato a tutto il personale della direzione. Si ricorda, inoltre, l'importanza del principio delle pari opportunità e selettività in ambito formativo.

Infine, per quanto attiene invece ai corsi di carattere trasversale rientranti nell'**alta formazione**, questi saranno gestiti centralmente dalla Direzione Risorse Umane. L'Amministrazione gestirà la programmazione e l'accesso al corso, anche attraverso una selezione a livello generale.

2.1.4 Formazione per la sicurezza sul lavoro

La formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro ha comportato negli anni un sempre maggiore approfondimento delle discipline specialistiche riguardanti i diversi profili professionali e relativi rischi.

Il Servizio Amministrazione del Personale ha aderito alla convenzione Consip per la formazione obbligatoria nell'ambito della sicurezza sui luoghi di lavoro che avrà validità fino al 18/10/2023.

Per quanto riguarda il 2022, in attesa della rilevazione del fabbisogno formativo, sono già programmati corsi per addetti antincendio medio rischio e relativo aggiornamento, corsi di aggiornamento lavoratori e corsi rischi specifici.

Una più analitica elencazione dei corsi sicurezza da effettuare negli anni 2022 e seguenti sarà possibile con l'estrazione dal programma Teseo del fabbisogno sicurezza che annualmente viene effettuata nel primo trimestre dell'anno; sarà comunque da erogare sia una formazione generale ex art. 37 D. Lgs. 81/2008 (particolarmente rilevante per i neoassunti stimati in circa 600 tra fine 2021 e 2022) sia una formazione specifica (relativa alle mansioni svolte effettivamente e agli incarichi attribuiti dal datore di lavoro) come disciplinata dallo stesso D.Lgs. 81/2008 e dalle varie normative settoriali.

Il D.L. n. 146/2021 ha previsto rilevanti modifiche alla formazione per i preposti (obbligatoria adesso ogni due anni) nonché ha introdotto una nuova formazione per i datori di lavoro. Un accordo stato- regioni dovrà disciplinare e coordinare le norme attualmente vigenti regolando nel dettaglio, tra l'altro, anche queste modifiche. Appena approvato il testo dell'accordo occorrerà procedere alla erogazione di detta formazione.

2.1.5 Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive (benessere organizzativo, antidiscriminazione, antiviolenza)

Il Comune, nel Piano Formativo 2020-2022 ha previsto l'introduzione di una nuova linea di intervento in linea con gli obiettivi del Piano delle azioni positive 2020-2022 e con la normativa vigente.

Nelle more dell'approvazione del nuovo PAP (il cui contenuto confluirà anch'esso nel PIAO) e alla luce del nuovo Regolamento Organizzazione Uffici e Servizi³⁰, l'Amministrazione ha previsto, anche sotto il profilo formativo, un Piano partecipato in collaborazione con la Direzione Risorse Umane.

Le principali linee di azione previste dal PAP - l'effettiva parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle condizioni di lavoro e nella progressione in carriera, il miglioramento del benessere organizzativo, l'assenza di qualunque forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione - saranno affiancate anche da percorsi formativi mirati.

In particolare, l'amministrazione promuoverà appositi interventi, nell'ottica di trasformare il divario digitale in inclusione digitale, come già enunciato nel Piano formativo precedente.

In materia di antidiscriminazione, inoltre, tenuto conto di quanto emerso a seguito dell'intervento progettato e svolto nel 2021 sul dialogo interreligioso (vedi Paragrafo n. 1.4.2.5), il Comune di Firenze proseguirà sulla formazione culturalmente orientata con lo scopo di favorire una più efficiente e adeguata erogazione dei servizi. In particolare, traendo spunto dagli esiti del percorso formativo svolto e dalle proposte del soggetto erogatore, la formazione sarà orientata verso i dipendenti che hanno maggiore contatto con l'utenza, come nel caso dei dipendenti addetti agli sportelli.

Sarà organizzato, inoltre, un intervento formativo in modalità e-learning rivolto alla maggior parte dei dipendenti, il cui obiettivo formativo sarà quello di relazionarsi e interfacciarsi con le diversità, per riconoscere stereotipi e pregiudizi e per prevenire discriminazioni ed esclusioni.

Sarà promosso, altresì, un ulteriore approfondimento formativo sulla relazione con le persone disabili nell'ambiente lavorativo, al fine di garantire una sempre maggiore inclusività.

Nell'ambito del PAP, saranno previsti modelli formativi sul contrasto alla violenza di genere e su azioni di sensibilizzazione sulle tematiche della co-genitorialità e, altresì,

³⁰Art. 34 ROUS, Il CUG esercita compiti propositivi, consultivi e di verifica nell'ambito delle competenze allo stesso demandate ai sensi dell'articolo 57, comma 3, del D.Lgs. n. 165/2001 o da altre disposizioni di riferimento. Nell'ambito dei compiti propositivi, al fine di favorire una pianificazione e programmazione partecipata e la correlazione/coerenza con gli strumenti di programmazione strategica e operativa, e tenuto conto della relativa tempistica, il CUG presenta una proposta di Piano Triennale di Azioni Positive (PTAP) alla Direzione competente in materia di organizzazione. La Direzione valuta la coerenza con gli strumenti di programmazione, la compatibilità e la sostenibilità organizzativa ed economico finanziaria, e acquisisce il parere del CUG sulla proposta definitiva da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale. Nell'ambito dei compiti consultivi, l'Amministrazione consulta preventivamente il CUG, oltre che nei casi previsti dalla legge, qualora siano comunque adottati atti interni nelle materie di competenza. Il parere del CUG è obbligatorio, ma non vincolante. Il CUG esplica le proprie attività nei confronti di tutto il personale sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato del Comune di Firenze.

un'apposita formazione dedicata agli operatori del Servizio Sociale Aziendale, istituito con D.G.C. n. 89 del 29 febbraio 2022.

2.1.6 Formazione per neo-assunti

La formazione rivolta ai dipendenti neoassunti ha una importanza determinante, perché è in questa fase che il dipendente apprende le conoscenze, le competenze e i valori necessari per integrarsi nell'Ente, massimizzando non solo il proprio contributo professionale, ma anche il proprio coinvolgimento al clima lavorativo ed il senso di appartenenza all'organizzazione. In linguaggio tecnico si parla di "onboarding" e "engagement", che riassumono di due concetti base di inserimento e coinvolgimento dei nuovi collaboratori, finalizzati a realizzare un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, al miglioramento della performance e alla diminuzione del turnover.

Pertanto, sono stati individuati due percorsi formativi:

- uno volto all'inserimento del dipendente all'interno dell'Ente e idoneo a fornire supporto e opportunità per uno sviluppo delle competenze tecnico-professionali e trasversali;
- l'altro rivolto ad alcuni dirigenti e dipendenti della Direzione Risorse Umane per gestire il colloquio finalizzato all'assegnazione dei dipendenti con i seguenti obiettivi e finalità: acquisire gli strumenti tecnici per analizzare i curriculum vitae, elaborare questionari autobiografici, svolgere i colloqui di assessment, conoscere e misurare la propria capacità di ascolto, sviluppare modelli di report, ottimizzare il periodo di inserimento e integrazione, ecc.

Il primo percorso si articolerà in un modulo di orientamento (comune a tutti i profili, comprese categorie B1 e B3) ed in un modulo professionalizzante (rivolto solo alle categorie C e D).

Particolare attenzione sarà posta al modulo dedicato al personale inserito nelle Biblioteche comunali.

Il modulo d'orientamento in modalità a distanza fornirà al neoassunto tutte le informazioni necessarie a comprendere l'organizzazione e i suoi obiettivi (ciclo della performance), i servizi per il cittadino, gli strumenti a disposizione dei dipendenti e tutte le informazioni più strettamente connesse al rapporto di lavoro.

Il modulo professionalizzante, invece, si concentrerà su tre tematiche fondamentali, (la redazione dei provvedimenti amministrativi, il Codice degli appalti, la contabilità finanziaria), declinate in maniera diversa e specifica per i profili amministrativi e quelli tecnici.

Per rendere la formazione davvero efficace è necessario che essa sia pianificata in maniera strategica con il contributo delle strutture a cui i neoassunti saranno assegnati. Si è consigliato pertanto ad ogni Direzione di individuare un tutor interno di riferimento per i nuovi assunti, che svolgerà il ruolo di facilitatore per l'inserimento del dipendente, fornendo un contributo informativo sui principali aspetti organizzativi, recependo richieste e suggerimenti riguardo i percorsi formativi e l'andamento dell'esperienza lavorativa, monitorando la formazione *on the job* da parte dei colleghi responsabili e/o in affiancamento, quale efficace momento non solo di condivisione e apprendimento esperienziale di tecniche lavorative, ma soprattutto di inclusione nel contesto organizzativo e di sviluppo relazionale con effetti e benefici reciproci.

L'obiettivo è quello di costruire un percorso formativo e informativo integrato, combinando formazione, gestione delle prestazioni, relazioni sinergiche e collaborative tra dipendenti di età ed esperienze diverse.

2.2 L'efficacia della valutazione e l'impatto sul lavoro

In ogni realtà lavorativa la formazione rappresenta un elemento fondamentale di ogni strategia aziendale e deve essere "effettiva" ed "efficace".³¹

L'efficacia della formazione si concretizza nel trasferimento al lavoro di quanto appreso durante il percorso formativo e nell'uso delle conoscenze e delle capacità in maniera coerente con gli obiettivi dell'organizzazione. In questo senso la formazione assume, dunque, un'importanza strategica per la valorizzazione delle potenzialità di

³¹Cfr. DIRETTIVA SULLA FORMAZIONE E LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI richiama e impegna la responsabilità dei dirigenti nella gestione del personale e delle risorse finanziarie ad essa connesse, l'attenzione degli operatori alla qualità della formazione, all'efficienza e all'efficacia dei processi formativi. La formazione, infatti, dovrà essere sviluppata attraverso un sistema di governo, di monitoraggio e controllo che consenta di valutarne l'efficacia e la qualità.

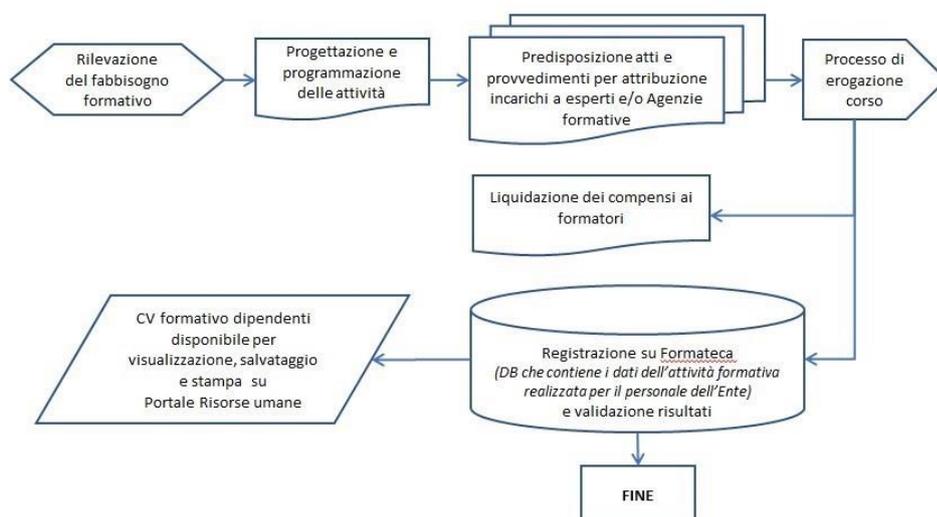
un'organizzazione e dei suoi dipendenti, assicurando resilienza e dunque adattabilità ai cambiamenti tecnologici e organizzativi.

L'Amministrazione, in linea con il Piano strategico, promuoverà, **in via sperimentare, un modello di verifica dell'impatto** della formazione sulla performance individuale e organizzativa **su alcuni percorsi formativi**.

2.3 L'organizzazione della formazione

Le fasi del processo formativo

La Direzione Risorse Umane presidia e coordina le diverse fasi del processo formativo rappresentate nel diagramma di flusso qui di seguito riportato:



La rete dei facilitatori

Per garantire l'attuazione del Piano Formativo nell'Ente, occorre dare nuova linfa alla rete dei Facilitatori alla Formazione elaborando un profilo di competenza/ruolo coerente con il percorso sopracitato.

Il profilo del Facilitatore assume quindi nuove ulteriori competenze necessarie alla gestione del nuovo perimetro della macro-funzione "Formazione e sviluppo delle competenze", in particolare nelle Direzioni Corpo Polizia Municipale e Istruzione, alle quali sono state assegnate significative attività del processo suddetto.

È necessario, a tal fine, prevedere un percorso informativo/formativo per qualificare il personale che sarà assegnato a tale profilo di competenza/ruolo, in particolare, nella

gestione dell'applicativo "Formateca", nella fase di progettazione e in quella di gestione degli interventi.

A supporto del personale assegnato al profilo e per facilitare il coordinamento della Rete, è allo studio la possibilità di realizzare, nel Portale Risorse umane, una sezione dedicata, con accesso riservato, dove mettere a disposizione degli utenti contenuti e strumenti utili alle funzioni che devono svolgere.

In questa ottica, possono assumere un ruolo rilevante anche le segreterie del personale delle varie Direzioni, che già utilizzano l'applicativo Teseo per la gestione della Sicurezza sul lavoro.

Le modalità di erogazione della formazione

E' necessario dare atto che le modalità di erogazione della formazione fino a poco tempo fa privilegiate hanno subito negli ultimi due anni un radicale mutamento. L'emergenza Covid, infatti, ha dato un'incredibile accelerazione alla diffusione delle modalità di erogazione dei corsi e-learning e a distanza.

Anche dopo il superamento della fase emergenziale, la formazione e-learning/a distanza e la formazione in presenza continueranno a coesistere, quali modalità ordinarie per la realizzazione dei corsi, dovendosi selezionare la forma più funzionale e opportuna a seconda dei destinatari, del contenuto, e della finalità dei vari programmi di formazione.

Per quanto riguarda la formazione e-learning/a distanza (ad eccezione di quella svolta da formatori interni), sarà importante progettarela in modo che sia accessibile anche da dispositivi mobili. E' previsto poi di continuare a utilizzare anche nel triennio 2022–2024 la piattaforma e-learning, quale utile strumento di accesso e sistematizzazione dei corsi, procedendo ad un nuovo affidamento del servizio dopo l'esaurimento delle risorse del precedente (vedi par. 1.5.2.6).

Alla luce dell'esperienza acquisita, infatti, la piattaforma e-learning ha dimostrato di rappresentare un importante driver a supporto dei processi di innovazione, in quanto favorisce una diffusa e rapida diffusione delle informazioni e una formazione puntuale e ricorrente delle competenze su una platea di ampie dimensioni.

La piattaforma dovrà essere in linea con le recenti evoluzioni del *Learning Management Systems* in logica *SaaS (Software as a Service)* in *outsourcing* totale o installata direttamente presso il Comune di Firenze, che si occuperà della sua gestione previo apposito allineamento e formazione da parte dell'affidatario. A prescindere dalla modalità sopraindicata la piattaforma sarà personalizzata al sistema di identità visiva dell'Ente.

La scelta tra le modalità sopraindicate sarà veicolata sia dalle disposizioni normative sia dalla sostenibilità organizzativa.

La formazione esterna

Le iniziative formative organizzate esternamente con il ricorso ad agenzie formative specializzate prevedono l'affidamento, a seconda dell'obiettivo formativo e della modalità di erogazione, di una serie di attività: la progettazione, la docenza, la produzione di slides e altro materiale didattico, l'*assessment* iniziale e finale, la *survey*, il questionario di gradimento, l'*help-desk* tecnologico, la dashboard di reporting, le attività di segreteria e la fornitura della sede.

La formazione interna

L'Amministrazione organizza inoltre iniziative formative svolte da docenti interni, ovvero dipendenti in possesso di particolari competenze e di sufficiente esperienza sugli argomenti relativi ad uno specifico ambito formativo.

Con riferimento alle modalità e all'erogazione della docenza interna, sono in vigore ormai da diversi anni specifiche Linee Guida per il conferimento degli incarichi retribuiti a personale interno per attività di formazione³².

Per la formazione ricorrente da parte dei dipendenti interni, come ad esempio in tema di formazione obbligatoria in tema di lavoro agile, sarà prevista un apposito corso di formazione.

³² Cfr. Nota Prot. n. n. 338794 del 25/10/2018.

2.4 Le risorse finanziarie

Le risorse finanziarie per la formazione del personale, nel triennio 2022/2024, ammontano complessivamente a **1.063.640,00** euro, di cui risorse esterne pari a 313.640,00 euro così di seguito distribuite nell'arco triennale:

Tabella 12 - Risorse finanziarie triennio 2022-2024

	RISORSE						%
	2022		2023		2024		
	Risorse Interne	Risorse Esterne*	Risorse Interne	Risorse Esterne	Risorse Interne	Risorse Esterne	
Risorse a disposizione	250.000,00	213.640,00	250.000,00	90.000,00	250.000,00	10.000,00	
TOTALE PER ANNUALITA'	463.640,00		340.000,00		260.000,00		
TOTALE	1.063.640,00						

Le risorse iscritte nel Bilancio previsionale saranno destinate sia alle iniziative a carattere 'interdirezionale', promosse dalle strutture centrali dell'organizzazione (Direzione Generale, Direzione Risorse Umane), sia a quelle a carattere 'direzionale', rivolte a dipendenti di una singola direzione, che comprendono anche le quote per iscrizioni ai corsi esterni 'a catalogo' richieste dai Direttori a cui sarà destinato complessivamente il seguente importo nel triennio:

Tabella 13 - Budget delegato alle Direzioni per corsi a catalogo per il triennio 2022-2024

Budget delegato alle direzioni per corsi a catalogo	2022	2023	2024
		30.000	30.000
Budget triennale 2022-2024	90.000		

L'Amministrazione inoltre si riserva, nel corso del triennio, di fare ricorso ad ulteriori canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali, per l'erogazione di specifiche attività formative.

Di seguito una ripartizione presunta del budget destinato alla formazione nel triennio 2022-2024, per singola annualità e con riferimento alle linee di intervento sopra esposte.

Tabella 14 - Ripartizione budget per linea di intervento per il triennio 2022-2024

RIPARTIZIONE DEL BUDGET PER LINEA DI INTERVENTO							
LINEE DI INTERVENTO	RISORSE						%
	2022		2023		2024		
	Risorse Interne	Risorse Esterne	Risorse Interne	Risorse Esterne	Risorse Interne	Risorse Esterne	
Stanziamiento di bilancio	250.000,00	213.640,00	250.000,00	90.000,00	250.000,00	10.000,00	
Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura	9.200,00	213.640,00	18.250,00	90.000,00	32.050,00	10.000,00	35,08%
Aggiornamento professionale e formazione specialistica	94.800,00		67.950,00		91.950,00		23,95%
Formazione Anticorruzione	17.500,00		17.500,00		17.500,00		4,94%
Formazione per la Sicurezza	62.500,00		63.500,00		63.500,00		17,82%
Formazione sui temi del Piano delle azioni Positive	6.000,00		5.000,00		5.000,00		1,50%
Formazione neo-assunti	60.000,00		77.800,00		40.000,00		16,72%
Totale per annualità	250.000,00	213.640,00	250.000,00	90.000,00	250.000,00	10.000,00	
Pianificato 2022-2024	1.063.640,00						

Per una migliore rappresentazione del budget sopra indicato, si riporta di seguito una tabella esplicativa delle iniziative formative che saranno svolte **mediante l'utilizzo di risorse esterne**.

In particolare, AON S.p.a. ha offerto in sede di gara per il servizio di consulenza e brokeraggio assicurativo, un importo complessivo a titolo di sponsorizzazione di **20.000 euro**, che potranno essere utilizzati a partire dal 2023 (anno successivo alla stipula del contratto).

In secondo luogo, il finanziamento di alcune linee di attività formative verrà garantito come rappresentato nella tabella di seguito con i fondi REACT - EU e PON - Metro.

Tabella 15 - Risorse finanziarie esterne

Attività formativa	Linea di Intervento	Annualità	Importo	Finanziatore esterno
Formazione transizione digitale, amministrativa ed ecologica e Formazione in materia di appalti	Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura	2022/2023	200.000,00	Fondi REACT-EU
Formazione sulle competenze digitali	Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura	2022/2023	93.640,00	PON - Metro

Attività formativa	Linea di Intervento	Annualità	Importo	Finanziatore esterno
Master di primo e secondo livello, organizzato dall'Università degli studi di Firenze	Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura	2023/2024	20.000,00	AON Spa

Il presente piano sarà aggiornato annualmente e potrà essere rivisto anche durante l'annualità in base alle esigenze che insorgeranno *in itinere*, sia relativamente alle iniziative formative sia per quanto attiene alle risorse destinate.