



Città Metropolitana
di Genova

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026/2028

SEZIONE 3 – ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO



SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO.....	3
SOTTOSEZIONE 3.1 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA	3
La struttura	3
Analisi del personale.....	5
SOTTOSEZIONE 3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE E DEL LAVORO DA REMOTO.....	11
Premessa	11
Misure organizzative	12
Analisi utilizzo lavoro agile	14
Mappatura dei processi.....	15
Stato della digitalizzazione dei processi	16
Le tecnologie abilitanti	16
Sviluppo del lavoro agile e da remoto.....	18
Organizzazione del lavoro agile a regime.....	24
SOTTOSEZIONE 3.3. - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE	26
Premessa	26
Strategie di gestione del capitale umano	27
Pianificazione operativa piano fabbisogni 2026/2028	28
A) Stato dell'arte	28
B) Linee operative 2026/2028	29
C) Quadro normativo in ordine alle capacità assunzionali di Città metropolitana	30
D) PIANO 2026/2028.....	32
E) Progressioni tra le aree	33
F) Sostenibilità di bilancio.....	34
G) Gestione operativa del piano dei fabbisogni di personale	34
LA FORMAZIONE DEL CAPITALE UMANO	36
LINEE GUIDA NAZIONALI	36
CONSUNTIVO 2021-2025.....	37
PIANO FORMATIVO	40
“PA 110 E LODE”	45
RISORSE E STRUMENTI	46
Risorse finanziarie dell’Ente	46
Programmi di formazione gratuiti e opportunità esterne.....	46
Metodologie formative	46
Monitoraggio della formazione	47

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE 3.1 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA

LA STRUTTURA

La struttura organizzativa della Città Metropolitana è articolata in Direzioni, Servizi e Uffici.

La struttura di massima dimensione è la Direzione, che costituisce un insieme di competenze e funzioni omogenee, aggregate per materia, tale da garantire coerenza di programmi e di azioni nel settore di intervento.

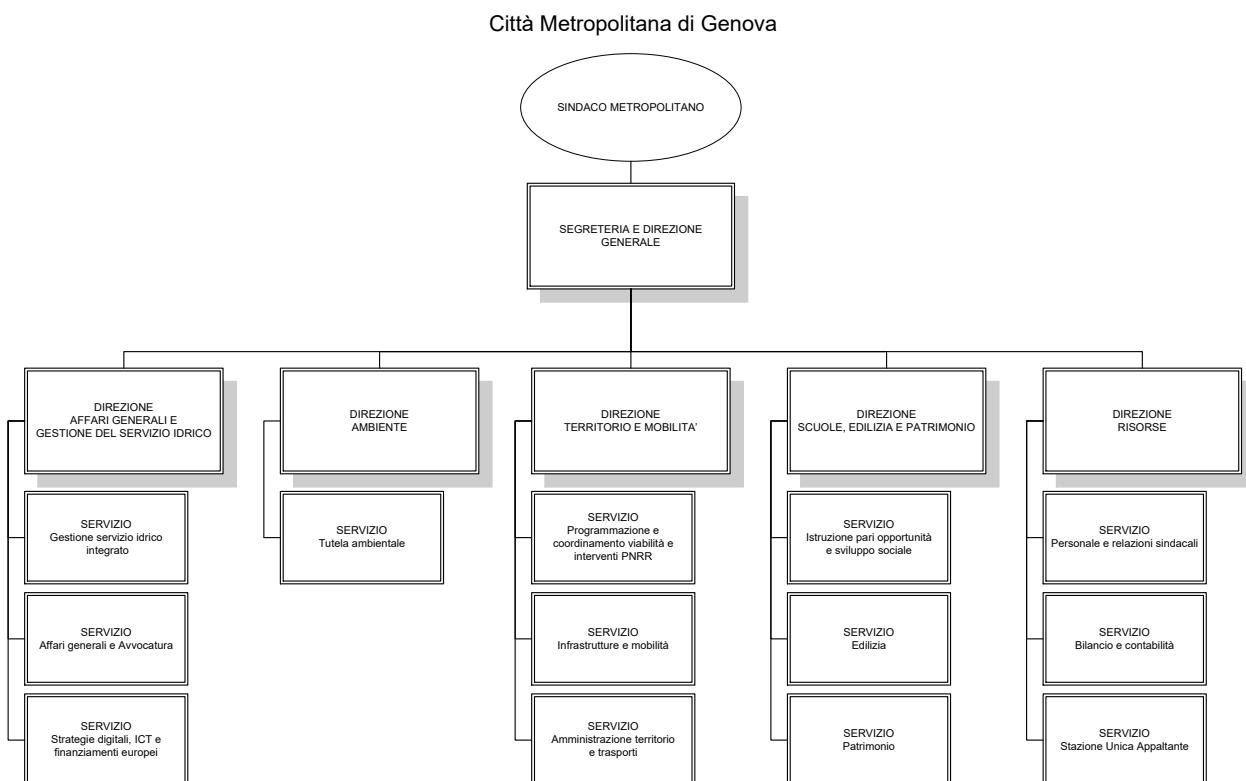
Il Servizio costituisce il livello dirigenziale di sintesi di processi e attività complesse ed omogenee per conoscenze e competenze in un determinato ambito, che a livello organizzativo non sono individuate come Direzione.

Il Servizio si articola normalmente in Uffici, ma possono essere previste attività e processi direttamente in capo al responsabile.

L'Ufficio è la struttura organizzativa di base e svolge i compiti operativi assegnati nella microstruttura, sulla base delle disposizioni organizzative del responsabile di Direzione o Servizio.

L'Ufficio può essere articolato al suo interno in sub-strutture per lavorazioni specifiche omogenee nei contenuti, che prendono il nome di Unità Organizzativa. La responsabilità dell'Ufficio è affidata, ad un dipendente appartenente al profilo di funzionario – elevata qualificazione, cui viene conferito l'incarico di Responsabile di ufficio.

La macrostruttura dell'ente è graficamente rappresentata vigente alla data del 1/1/2026 è la seguente:



Di seguito si riporta la struttura dell'Amministrazione con l'individuazione degli uffici e l'ampiezza organizzativa di ciascuno:

Struttura con ampiezza organizzativa degli uffici

Direzione	Servizio	Ufficio	n. dip
Direzione Affari generali e Gestione del servizio idrico			1
	Servizio Affari generali e Avvocatura		
		Ufficio Controlli	5
		Ufficio Professionisti legali	5
	Servizio Gestione servizio idrico integrato		1
		Ufficio ATO idrico	8
		Ufficio Attività regolatoria ATO idrico	4
	Servizio Strategie digitali, ICT e finanziamenti europei		2
		Ufficio Digitalizzazione e sistemi informativi	7
		Ufficio Europa e finanziamenti strategici	7
		Ufficio Infrastrutture digitali e cybersecurity	5
Direzione Affari generali e Gestione del servizio idrico Totale			45
Direzione Ambiente			5
		Ufficio Ciclo integrato dei rifiuti	8
		Ufficio Sanzioni amministrative	9
	Servizio Tutela ambientale		1
		Ufficio Autorizzazioni ambientali complesse, rifiuti transfrontalieri e oli minerali	7
		Ufficio Energia, rumore e ambiti naturali	4
		Ufficio Impianti termici	5
		Ufficio Scarichi e tutela delle acque	5
		Ufficio Tecnico rifiuti, bonifiche ed emissioni in atmosfera	10
Direzione Ambiente Totale			54
Direzione Risorse			1
	Servizio Bilancio e contabilità		3
		Ufficio Bilancio e fondi PNRR	4
		Ufficio Contabilità	4
		Ufficio Gestioni finanziarie e fiscali	7
	Servizio Personale e relazioni sindacali		1
		Ufficio Amministrazione del personale	8
		Ufficio Sviluppo risorse umane	5
	Servizio Stazione Unica Appaltante		2
		Ufficio Centrale acquisti	5
		Ufficio Contratti	3
		Ufficio Gare	5
		Ufficio Soggetto aggregatore	8
Direzione Risorse Totale			56
Direzione Scuole, edilizia e patrimonio			2
	Servizio Edilizia	Ufficio Contabile e amministrativo	9
		Ufficio Manutenzione immobili	12
		Ufficio Prevenzione incendi	5
		Ufficio Progettazione e direzione lavori	12
	Servizio Istruzione pari opportunità e sviluppo sociale		1
		Ufficio Diritto allo studio e sviluppo sociale	7
		Ufficio Istruzione, formazione, pari opportunità	2
	Servizio Patrimonio		1
		Ufficio Gestione patrimonio	11
		Ufficio Provveditorato	28
Direzione Scuole, edilizia e patrimonio Totale			90

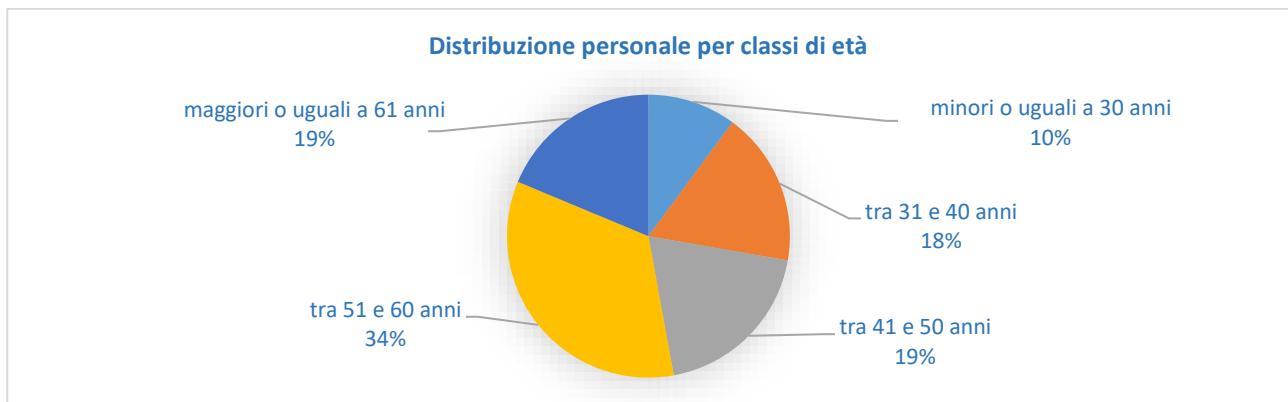
Direzione	Servizio	Ufficio	n. dip
Direzione Territorio e mobilità			10
	Servizio Amministrazione territorio e trasporti		6
		Ufficio Contratti e trasporto pubblico locale	15
		Ufficio Controllo attività edilizia e territorio	5
		Ufficio Demanio stradale	10
	Servizio Infrastrutture e mobilità	Ufficio Lavori pubblici	16
		Ufficio Opere strutturali	10
		Ufficio Sicurezza stradale	15
	Servizio Programmazione e coordinamento viabilità e interventi PNRR		1
		Ufficio Gestione mezzi	27
		Ufficio Viabilità centro	23
		Ufficio Viabilità levante	23
		Ufficio Viabilità ponente	25
		Direzione Territorio e mobilità Totale	186
Segreteria e Direzione Generale			1
		Ufficio Comunicazione	3
		Ufficio Pianificazione strategica e performance	4
		Ufficio Segreteria generale	6
		Ufficio Sviluppo economico	4
		Segreteria e Direzione Generale Totale	18
		Aspettative, distacchi, comandi Totale	5
		Totale complessivo	454

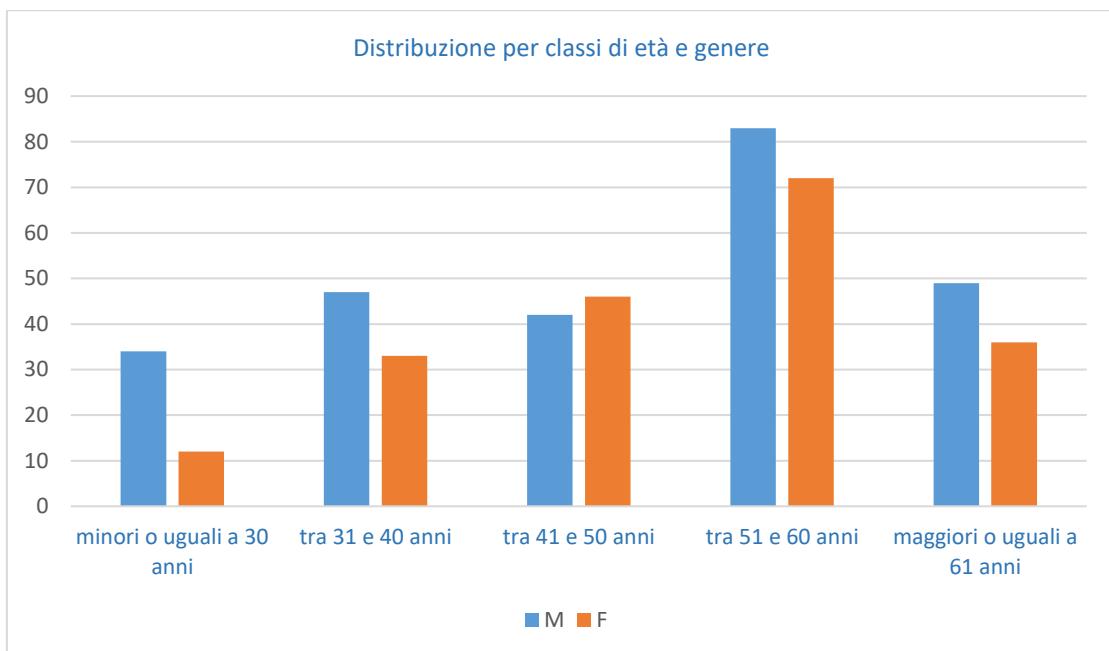
Maggiori dettagli relativi alle funzioni svolte da ciascuna struttura sono disponibili al seguente link

<https://dati.cittametropolitana.genova.it/it/dataset/articolazione-degli-uffici>

ANALISI DEL PERSONALE

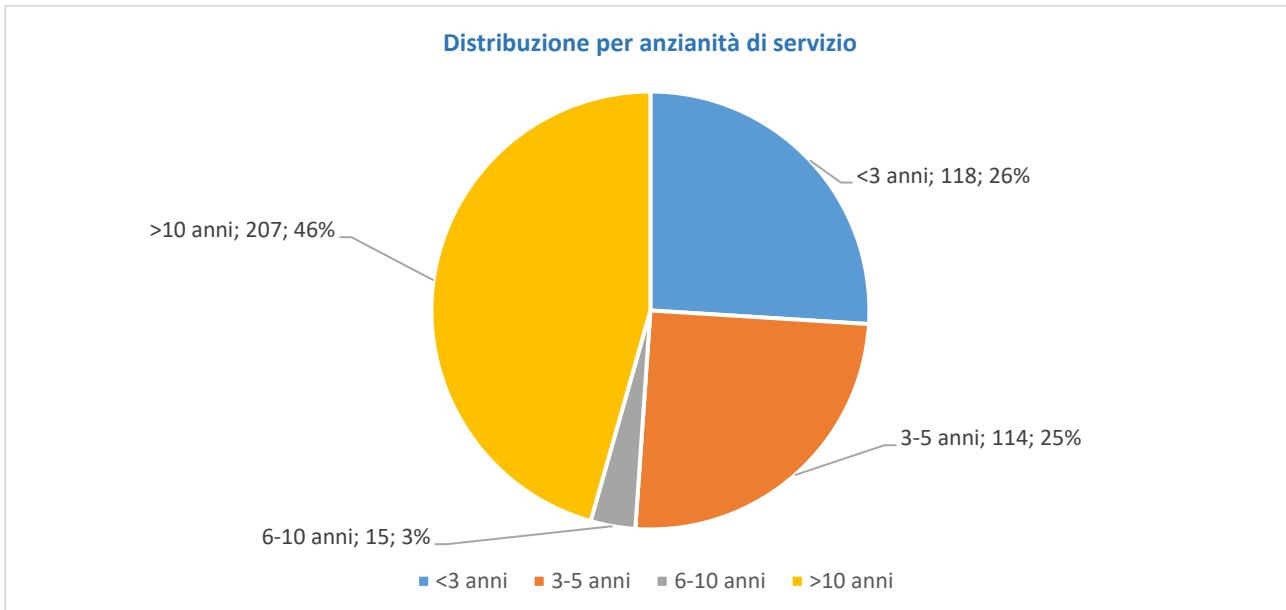
Classi di età	M	F	Totale
<=30	34	12	46
31 - 40	47	33	80
41 - 50	42	46	88
51 - 60	83	72	155
>=61	49	36	85
	255	199	454





Distribuzione del personale per anzianità di servizio

Anzianità di servizio	M	F	Totale complessivo
< 3 anni	74	44	118
tra 3 e 5 anni	52	62	114
tra 6 e 10 anni	10	5	15
> 10 anni	119	88	207
Totale complessivo	255	199	454



Distribuzione del personale in ragione del rapporto a tempo pieno o part-time

	M					M Totale	F					F Totale	Totale complessivo		
Etichette di riga	<=30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	>=61		<=30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	>=61				
Tempo pieno	34	46	42	82	47	251	12	28	44	64	31	179	430		
Tempo parziale			1		1	2		4		5	2	8	5	20	24
Totale complessivo	34	47	42	83	49	255	12	33	46	72	36	199	454		

Distribuzione in ragione del rapporto di lavoro: tempo pieno e tempo parziale



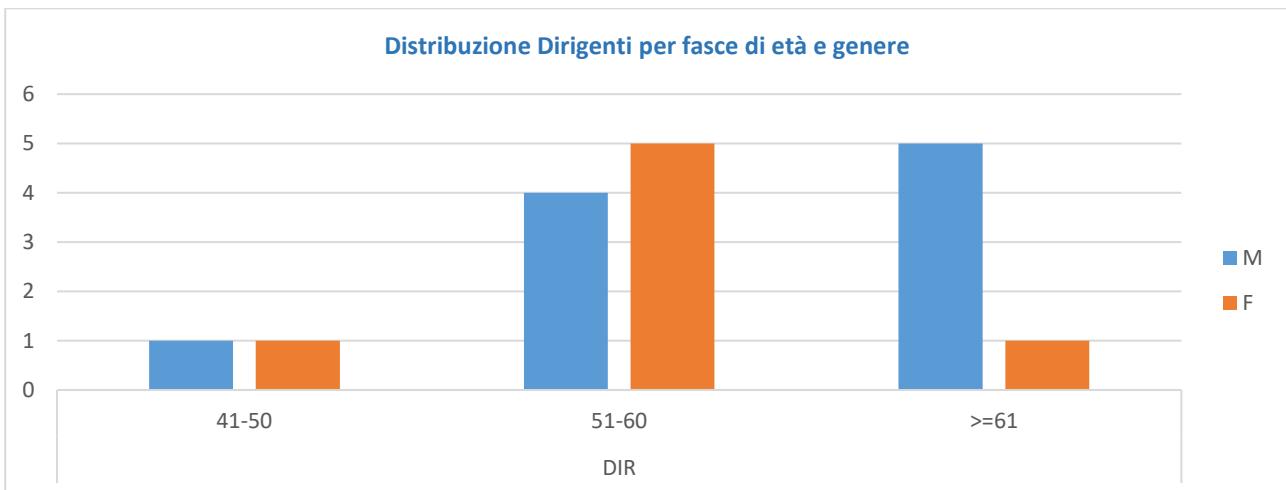
Distribuzione del personale in ragione del rapporto di lavoro: tempo pieno/tempo parziale e genere



Analisi dei ruoli dirigenziali e di responsabilità degli uffici per genere

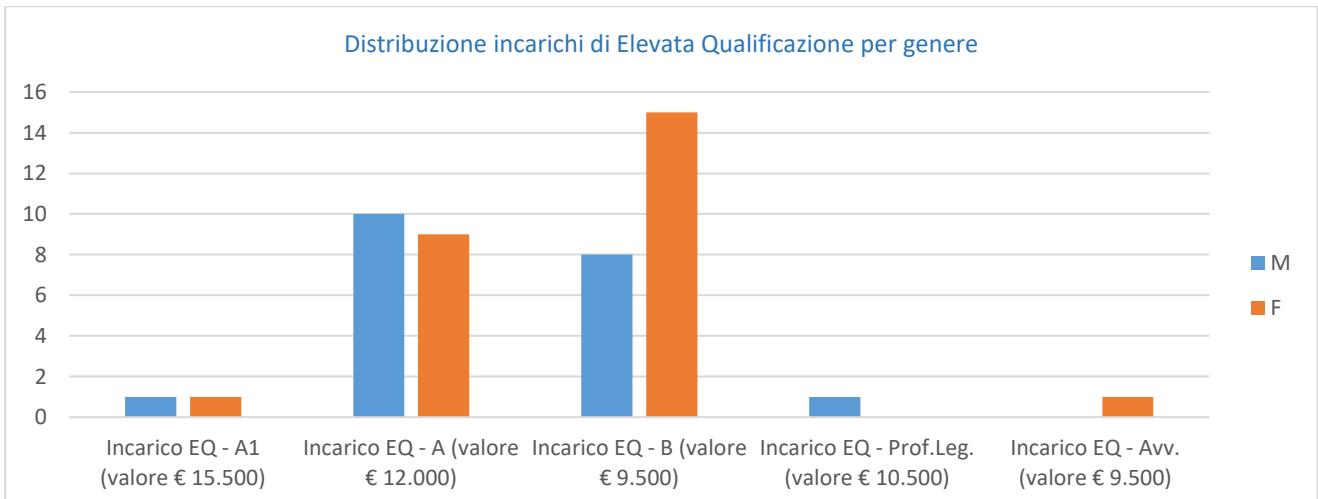
Dirigenti

fascia età	M	F	Totale complessivo
41 - 50	1	1	2
51 - 60	4	5	9
>=61	5	1	6
	10	7	17



Responsabili di ufficio

	M				M Totale	F				F Totale	
Fasce età	Incarico EQ - A1 (valore € 15.000)	Incarico EQ - A (valore € 12.000)	Incarico EQ - B (valore € 9.500)	Incarico EQ - Prof.Leg. (valore € 10.500)		Incarico EQ - A1 (valore € 15.000)	Incarico EQ - A (valore € 12.000)	Incarico EQ - B (valore € 9.500)	Incarico EQ - Avv. (valore € 9.500)		Totale complessivo
<=30			1		1						1
31 – 40		1	1		2	1	1	1		3	5
41 - 50	1	2	2		5		1	5	1	7	12
51 - 60		5	4		9		7	4		11	20
>=61		2		1	3			5		5	8
Totale	1	10	8	1	20	1	9	15	1	26	46



Distribuzione per profili e per genere

Area	PROFILO	M	F	Totale
Operatore Esperto	Assistente - Ambito amministrazione	3	11	14
	Assistente - Ambito tecnico	16		16
	Operaio - Ambito tecnico	85		85
	Operatore Esperto - Ambito tecnico	12	2	14
	Operatore Esperto Totale	116	13	129
Istruttore	Agente	1	1	2
	Istruttore - Ambito amministrazione	20	69	89
	Istruttore - Ambito informatico	5	3	8
	Istruttore - Ambito tecnico	39	10	49
	Istruttore Totale	65	83	148
Funzionari ed Elevata Qualificazione	Funzionario - Ambito amministrazione	19	56	75
	Funzionario - Ambito informatico	3	1	4
	Funzionario - Ambito tecnico	36	36	72
	Professional	4	3	7
	Ufficiale coordinatore	2		2
	Funzionari ed Elevata Qualificazione Totale	64	96	160
Dirigenti	Dirigente	10	7	17
	Dirigenti Totale	10	7	17
Totale complessivo		255	199	454

Analisi delle competenze

Titolo di studio	Totale
Dottorato	5
Master di II livello	13
Master di I livello	7
Diploma specializzazione post-laurea	2
Laurea magistrale	155
Laurea breve	23
Diploma di scuola superiore	160
Inferiore al diploma superiore	89
Totale	454

I titoli di laurea conseguiti sono i seguenti (in ordine di consistenza decrescente):

Titolo di studio	Totale
Lauree amministrative (giurisprudenza, scienze politiche)	64
Lauree tecniche (architettura, ingegneria)	62
Lauree scientifiche	30
Economia	30
Lauree umanistiche	19
Totale	205

Abilitazioni alla professione

Tipo abilitazione	Totale
Ingegnere	28
Architetto	22
Avvocato	20
Altro	11
Totale	81

I diplomi presenti conseguiti sono i seguenti (in ordine di consistenza decrescente):

Descrizione diploma	Totale
Maturità liceale	36
Perito industriale / tecnico	37
Geometra/Perito costruzioni ambiente e territorio	34
Ragioneria / Segretario d'amministrazione / Analista contabile / Operatore commerciale	23
Agrotecnico / Servizi per l'agricoltura	12
Perito Aziendale / turistico	10
Nautico	3
Alberghiero	3
Assistente comunità infantili	1
Tecnico dei servizi commerciali e pubblicitari	1
Totale	160

SOTTOSEZIONE 3.2 – ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE E DEL LAVORO DA REMOTO

PREMessa

Con l'Agenda Digitale Metropolitana sono state definite tre linee di indirizzo per lo sviluppo della digitalizzazione e quattro linee di azione in cui si declinava la strategia per la sua realizzazione.

In particolare, si è posta attenzione al cambio della cultura e dei paradigmi di lavoro interni all'organizzazione per massimizzare le potenzialità e le opportunità dell'informatizzazione dei servizi in termini di economia dei processi, per la condivisione delle informazioni e degli strumenti, semplificazione delle procedure e dei processi decisionali.

Tra le linee di azione nelle quali si declinava la strategia venivano individuate, per la parte qui di interesse, la digitalizzazione dei servizi, per migliorare la trasparenza nel rapporto con l'utenza, la formazione a supporto dell'innovazione e della transizione al digitale e l'adeguamento delle infrastrutture alle nuove esigenze di lavoro agile e di facilitazione dello smart working e del lavoro da remoto nel rispetto delle regole di sicurezza e della normativa sulla privacy.

In raccordo con le attività svolte nel 2024 all'interno del progetto PNRR Missione 1 – Componente 1 – Asse 1 Sub-Investimento 1.4.2 “Citizen inclusion – miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali”, sono proseguite, nel 2025, le azioni orientate ai temi di accessibilità. In particolare: i) Verifica costante, in coordinamento con il Servizio Personale e Relazioni Sindacali, delle nuove esigenze delle persone con disabilità, al fine di individuare e fornire la strumentazione necessaria; ii) Progettazione e realizzazione di un percorso formativo composto da pillole video sui temi dell'accessibilità digitale, sviluppate nell'ambito del progetto e articolate secondo i tre livelli previsti dalla misura PNRR 1.4.2: personale dirigente, personale tecnico e personale amministrativo. Il percorso sarà erogato tramite la piattaforma di gestione della formazione in dotazione all'Ente. iii) costante attività di ottimizzazione del nuovo portale PRATICO e SEGNALACI, oggetto di una significativa riduzione delle tipologie di errori di accessibilità digitale nella sezione dedicata alla presentazione online delle istanze.

Nel 2025 è entrato a pieno regime il progetto PNRR Missione 1 – Componente 1 – Investimento 1.5 - "CYBERSECURITY" con il progetto "CYBER-CMGE" per il miglioramento delle capacità di governo e gestione del rischio cyber per contrastare uno scenario di minaccia in continua evoluzione, e contestualmente consentire una risposta tempestiva a potenziali attacchi informatici. Il progetto, grazie ad un finanziamento di 1.345.753,31 € ha sviluppato le seguenti linee d'azione:

1. Governance e programmazione cyber: coordinamento, supervisione e gestione olistica e integrata della cybersecurity attraverso la programmazione strategica di investimenti e iniziative;
2. Gestione del rischio cyber e della continuità operativa: individuazione, valutazione e trattamento sistematico dei rischi associati all'ambito cyber, e implementazione di un piano volto a garantire la resilienza di funzioni e servizi critici in caso di eventi avversi;
3. Gestione e risposta agli incidenti di sicurezza: monitoraggio, identificazione e gestione degli incidenti cyber, e ripristino dei sistemi impattati;
4. Gestione delle identità digitali e degli accessi logici: governo delle identità e definizione dei permessi di accesso alle risorse al fine di autenticare e autorizzare correttamente persone, gruppi e servizi in base agli attributi specifici e ai principi di "need to know", "least privilege" e "segregation of duties";

- Sicurezza delle applicazioni, dei dati e delle reti: protezione dell'infrastruttura applicativa e di rete, e regolamentazione dei processi di protezione dei dati riservati, al fine di prevenire l'occorrenza di potenziali incidenti cyber e ridurne gli impatti.

In tale progetto, Città Metropolitana di Genova ha coinvolto, su base volontaria, i seguenti comuni del territorio: Borzonasca, Camogli, Campomorone, Carasco, Casarza Ligure, Casella, Chiavari, Cicagna, Cogoleto, Cogorno, Crocefieschi, Gorreto, Lavagna, Lorsica, Mele, Montoggio, Ne, Orero, Pieve Ligure, Portofino, Rapallo, Recco, Ronco Scrivia, Rovegno, Santa Margherita Ligure, Santo Stefano d'Aveto, Savignone, Sestri Levante, Vobbia.

Le attività tecniche di progetto si sono concluse alla fine del 2025. Grazie ai significativi risparmi ottenuti in fase di gara è stato possibile effettuare una rimodulazione del finanziamento, permettendo alla Città Metropolitana e ai Comuni del territorio aderenti al progetto di ottenere una prosecuzione delle attività di protezione del perimetro cyber degli Enti, attraverso l'estensione delle licenze degli strumenti di protezione degli end-point (XDR) e del sistema di Security Information and Event Management (SIEM).

Sempre in ottica di transizione digitale, Città Metropolitana di Genova ha aderito al progetto PNRR Missione 1 – Componente 1 – Investimento 1.2 - "Abilitazione al cloud per le PA locali - Province e Città Metropolitane". Il progetto ha consentito all'Ente di avviare e completare la migrazione in ambiente cloud dei servizi applicativi strategici, considerati centrali per il funzionamento dell'amministrazione. In particolare, sono stati trasferiti in cloud i sistemi di gestione documentale, nonché il sistema degli atti e del protocollo, garantendo maggiore affidabilità, scalabilità e sicurezza delle infrastrutture, oltre a un miglioramento delle prestazioni e della continuità operativa dei servizi.

L'asseverazione del progetto, prevista per l'inizio del 2026, consentirà l'erogazione di un finanziamento in modalità *lump sum*, che la Città Metropolitana intende destinare alla migrazione in ambiente cloud dei restanti servizi dell'Ente, attualmente gestiti *on premise*, nel pieno rispetto del Piano di Migrazione al Cloud dichiarato dalla Città Metropolitana di Genova all'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

MISURE ORGANIZZATIVE

Dopo i primi anni di avvio il lavoro agile si conferma una modalità organizzativa che consente ad una amministrazione moderna e flessibile, come la Città Metropolitana di Genova, di lavorare per obiettivi e di adoperarsi per lo sviluppo di politiche di benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nella garanzia del rispetto di indicatori standard dei servizi erogati.

Tra le condizioni abilitanti del lavoro agile, oltre alle infrastrutture e alle dotazioni informatiche, troviamo la pianificazione operativa declinata all'interno del Piano della performance costruito con indicatori di output realmente misurabili e apprezzabili dai cittadini in termini di valore pubblico, che consentono di monitorare e misurare il raggiungimento di obiettivi e risultati indipendentemente dalle modalità con le quali sono stati raggiunti.

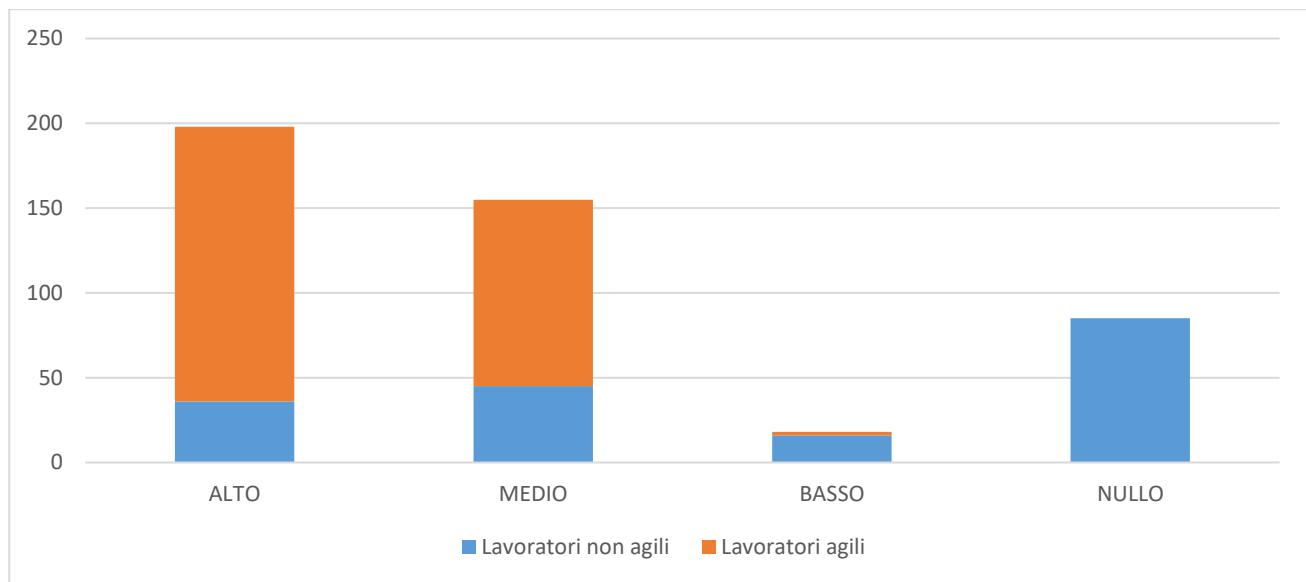
Facendo riferimento alla distribuzione dei dipendenti nei diversi profili l'ente ha provveduto a classificare le attività svolte a seconda della loro prevalente lavorabilità in modalità da remoto teorica come segue.

Tabella: Livello di lavorabilità da remoto in base al profilo di appartenenza

Lavorabilità da remoto	Lavoratori non agili	Lavoratori agili	Totale
ALTO <i>Comprende i seguenti profili: Assistente, Istruttore e Funzionario sia ambito amministrazione sia ambito informatico, Professional</i>	34	162	196
MEDIO	45	110	155

Comprende i seguenti profili: Assistente, Istruttore e Funzionario Tecnico, alcuni Professionale e i Dirigenti			
BASSO Comprende i seguenti profili: Agente e Ufficiale coordinatore, Operatore esperto – ambito tecnico	16	2	18
NULLO Comprende i seguenti profili: Operaio – ambito tecnico	85		85
Totale	180	274	454

Dai dati evidenziati è possibile affermare che l'ente presenta un elevato grado di "agilità" che è completamente assente solo per il personale operaio e coloro che sono addetti all'accoglienza e ai servizi generali in ragione della tipologia di attività che richiede l'effettiva presenza in servizio per lo svolgimento della prestazione richiesta.



La tabella sopra riportata dimostra come la diffusione del lavoro agile tra i dipendenti cresca con il crescere della lavorabilità da remoto arrivando fino al 60,09% sul totale dei dipendenti, che sale fino al 76,75% se si escludono i dipendenti impegnati in attività non lavorabili da remoto come gli operai e gli addetti all'accoglienza, mentre è pari al 82,65% tra i dipendenti che svolgono attività altamente lavorabili da remoto.

La distribuzione del lavoro agile tra i profili e all'interno delle direzioni dimostra come ormai lo strumento sia ampiamente diffuso all'interno dell'amministrazione sia tra i vari profili professionali sia all'interno delle diverse Direzioni, talché non sono stati segnalati casi di diniego dell'accesso al lavoro agile in alcun settore dell'Amministrazione:

Tabella distribuzione lavoro agile tra profili e all'interno delle Direzioni

PROFILO	Direzione Affari generali e Gestione del servizio idrico	Direzione Ambiente	Direzione Risorse	Direzione Scuole, edilizia e patrimonio	Direzione Territorio e mobilità	Segreteria e Direzione Generale	Aspettative, distacchi, comandi	Totale lavoratori agili	% sul totale del profilo
AGENTE		1						1	50%
ASSISTENTE - AMBITO AMMINISTRAZIONE			3	4	3			10	71%

PROFILO		Direzione Affari generali e Gestione del servizio idrico		Direzione Ambiente		Direzione Risorse		Direzione Scuole, edilizia e patrimonio		Direzione Territorio e mobilità		Segreteria e Direzione Generale		Aspettative, distacchi, comandi		Totale lavoratori agili		% sul totale del profilo	
ASSISTENTE - AMBITO TECNICO						1		1							2	13%			
DIRIGENTE	3	1	4	3		1		1							13	76%			
FUNZIONARIO - AMBITO AMMINISTRAZIONE	8	6	24	11	7	4	1	62	80%										
FUNZIONARIO - AMBITO INFORMATICO	4														4	100%			
FUNZIONARIO - AMBITO TECNICO	8	22		14	16	1		61	85%										
ISTRUTTORE - AMBITO AMMINISTRAZIONE	8	14	19	18	8	7	1	75	83%										
ISTRUTTORE - AMBITO INFORMATICO	7							8	100%										
ISTRUTTORE - AMBITO TECNICO	1	5		15	12			33	67%										
PROFESSIONAL	3					1	1								5	71%			
UFFICIALE COORDINATORE			1												1	50%			
Totale lavoratori agili	42	50	50	66	49	15	2	274	77%										
Totale dipendenti	45	54	56	90	186	18	5	454											
% lavoratori agili sul totale della Direzione	93%	93%	89%	73%	26%	83%	40%	60%											

ANALISI UTILIZZO LAVORO AGILE

L'analisi dell'utilizzo del lavoro agile ha voluto prendere in considerazione il numero delle giornate effettuate, il numero medio mensile e la distribuzione delle giornate di lavoro agile all'interno della settimana (dati periodo disponibili da gennaio a novembre 2025).

Come si evince delle tabelle e dai grafici che seguono l'utilizzo del lavoro agile avviene prevalentemente nelle giornate di venerdì e variamente distribuito nelle altre, ad eccezione del mercoledì, in concomitanza con le attività degli organi istituzionali, in cui è più contenuto.

Tabella: Giornate medie mensili

giornate mensili medie	Totalle
inferiore a 1	22
1	54
2	39
3	38
4	32
5	20
6	16
7	32
8	10
maggiori di 8	1
Totale complessivo	264

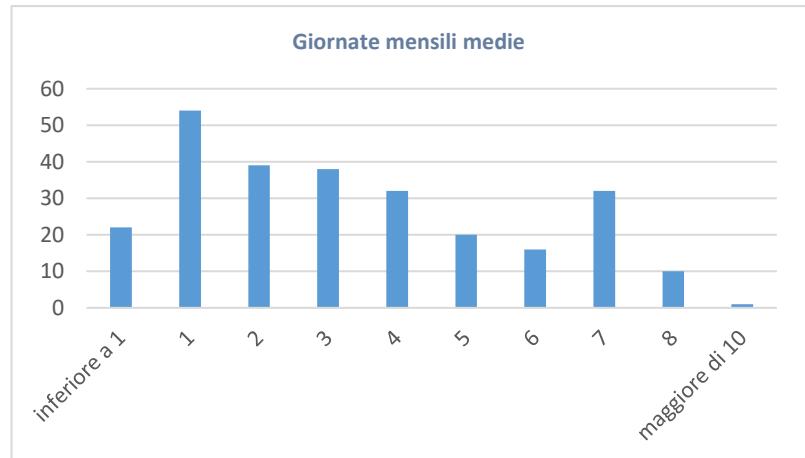


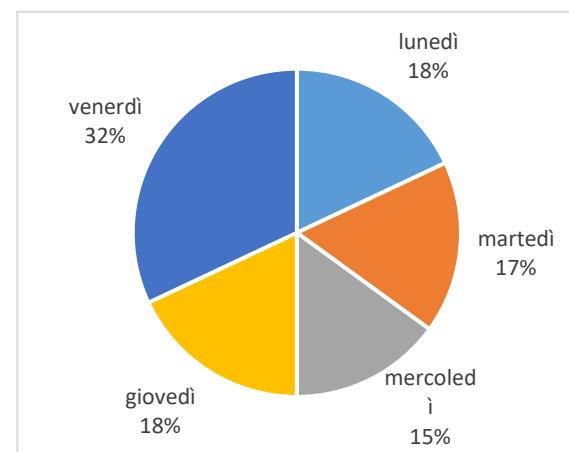
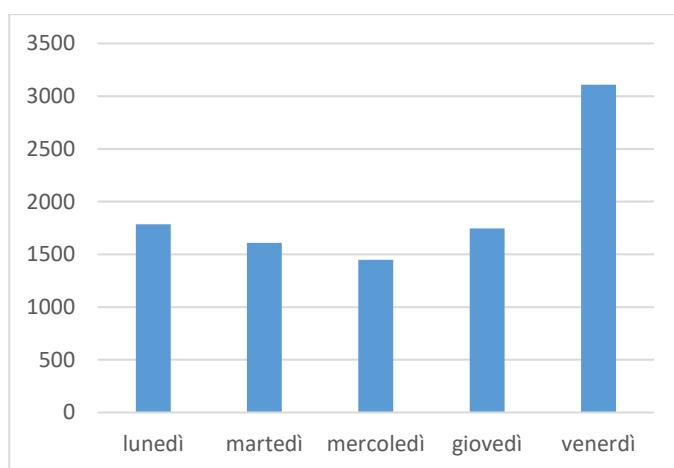
Tabella: Analisi delle giornate medie mensili all'interno delle Direzioni

Direzione	< 1	1	2	3	4	5	6	7	8	>8	Tot
Direzione Affari generali e Gestione del servizio idrico	2	7	5	7	4	5	3	7	1		41
Direzione Ambiente	5	2	4	7	7	4	6	15	2		52
Direzione Risorse	3	6	9	5	6	6	5	2	5		47
Direzione Scuole, edilizia e patrimonio	6	17	11	11	9	2	1	4			61
Direzione Territorio e mobilità	3	16	8	6	5	3	1	4	2	1	49

Segreteria e Direzione Generale	3	6	2	2	1					14	
Totale complessivo	22	54	39	38	32	20	16	32	10	1	264

Tabella: Utilizzo del lavoro agile rispetto ai giorni della settimana

Giorno della settimana	n. giornate	%
lunedì	1785	18%
martedì	1610	17%
mercoledì	1447	15%
giovedì	1747	18%
venerdì	3110	32%
Totale complessivo	9699	



MAPPATURA DEI PROCESSI

La mappatura iniziata nell'ambito del piano anticorruzione è stata ulteriormente approfondita nel tempo in occasione della redazione dei piani successivi e nella redazione piani della performance.

Inoltre, all'interno sia del piano della performance sia del piano anticorruzione, per ogni fase dei processi individuati è stata fatta anche la valutazione se la stessa sia o meno realizzabile da remoto. In tal modo l'amministrazione ha individuato a monte le attività che possono essere oggetto di lavoro agile o da remoto, rendendo residuale la necessità di individuarle in sede di accordo.

Tabella: Distribuzione dei processi nelle direzioni in base all'analisi della loro lavorabilità in modalità agile

Direzione	Totalmente agile	Altamente agile	Parzialmente agile	Poco agile	Nullo	Totale complessivo
Segreteria e Direzione Generale	3	3			1	7
Affari generali e Gestione del servizio idrico	12	2	1			15
Ambiente	3	3	1	1		8
Risorse	9	1	1			11
Scuole, edilizia e patrimonio	4	2	2		1	9
Territorio e mobilità		3	4	6	1	14
Totale complessivo	31	14	9	7	3	64

STATO DELLA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI

L'analisi dei processi e degli obiettivi è stata svolta anche nell'ottica della loro digitalizzazione, che si conferma medio/alta.

L'Amministrazione ha investito in modo significativo nella digitalizzazione dei propri processi, perseguiendo due obiettivi principali: migliorare l'esperienza dei cittadini, rendendo le procedure più snelle e rapide, e potenziare l'efficacia e la produttività del lavoro a distanza.

Nell'ambito del Progetto PRATICO, i procedimenti ad iniziativa di parte sono stati completamente digitalizzati e resi accessibili al pubblico a partire dal 2022. Ciò consente ai cittadini e alle imprese di presentare online le proprie istanze, in conformità con quanto stabilito dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). A completamento del progetto, il sistema è stato integrato con AppIO, permettendo di notificare agli utenti la conclusione delle loro pratiche.

Per il 2026 è prevista un'evoluzione ulteriore del sistema, che comprenderà l'interoperabilità con i SUAP comunali, in linea con le nuove specifiche tecniche per l'adeguamento delle piattaforme, pubblicate nella Gazzetta Ufficiale n. 276 del 25 novembre 2023.

Nel 2024, grazie al finanziamento PNRR M1C1I1.4.2 - "Miglioramento dell'accessibilità dei servizi pubblici digitali" - Citizen Inclusion - Progetto "CMGE INCLUSION" - Finanziato dall'Unione Europea NEXTERGENERATIONEU – Città Metropolitana di Genova ha sviluppato un progetto che ha consentito la completa riprogettazione del portale PRATICO, con l'obiettivo di renderlo pienamente conforme alle *Linee guida di design per i servizi digitali della Pubblica Amministrazione* e alle *Linee guida sull'accessibilità della PA*. L'intervento ha permesso una significativa riduzione delle tipologie di errori di accessibilità digitale, in particolare nella sezione dedicata alla presentazione online delle istanze, migliorando l'usabilità e l'esperienza complessiva degli utenti. Il progetto si è concluso nei primi mesi del 2025 con la messa online del nuovo portale

Sempre grazie al progetto PNRR sopra citato, anche il portale "Segnalaci", dedicato ai cittadini che vogliono fare una segnalazione agli enti del territorio, è stato oggetto di un "restyling" grafico e funzionale.

LE TECNOLOGIE ABILITANTI

La CMGE ha da tempo considerato le tecnologie ICT come abilitanti sia per il raggiungimento di una migliore efficacia ed efficienza dei processi, sia per consentire l'adozione di strumenti quali lo smart working ed il telelavoro.

In particolare, la diffusione delle ICT all'interno dell'Amministrazione è divenuta sinonimo di efficienza, innovazione, trasparenza e riduzione dei costi.

Dotazioni	Situazione a oggi
- N. totale dipendenti (al 05/12/2024)	454
- N. accessi VPN media in contemporanea	28
- N. utenti VPN abilitati	336 di cui 167 con 2FA
- N. pc portatili	193
- N. cellulari di servizio	380
- N. webcam ulteriori rispetto a quelle di cui sono forniti i pc portatili	70
- Collegamenti desktop remoto	Diffuso per coloro che non usano strumenti forniti dall'amministrazione in numero di 98

Gli investimenti in hardware e software, anche grazie al progetto PNRR CYBER-CMGE hanno permesso di:

- 1) potenziare le infrastrutture di rete consentendo la connessione stabile di ogni postazione in CMGE alla rete Internet e Intranet, mantenendo allo stesso tempo la sicurezza della rete, delle sue applicazioni e la privacy delle sue informazioni;
- 2) potenziare l'utilizzo della posta elettronica e delle applicazioni web based e la possibilità dei dipendenti di accedere da internet alle banche dati e ai software attraverso sistemi di VPN sicura;
- 3) incrementare la dematerializzazione dei documenti e delle procedure ricorrendo anche a sistemi di firma elettronica per i processi documentali;
- 4) potenziare l'utilizzo di sistemi di collaboration che consentano videoconferenze, scambi di documenti e chat tra i colleghi;
- 5) garantire processi totalmente informatizzati fin dall'istanza del cittadino
- 6) dematerializzazione del processo di formazione degli atti
- 7) firma digitale di atti e corrispondenza da parte di tutti i dirigenti, posizioni organizzative e funzionari;
- 8) profilare gli utenti con gestione dei ruoli e delle abilitazioni
- 9) tracciare gli accessi ai sistemi

Lo sviluppo dell'uso delle tecnologie digitali all'interno dell'Amministrazione ha imposto investimenti e attività anche in cyber security per la protezione dei sistemi informatici (computer, reti di telecomunicazione, smartphone, etc.) e delle informazioni in formato digitale da attacchi interni e, soprattutto, esterni, in modo da garantire un accesso ai dati ai propri dipendenti in totale sicurezza.

L'innovazione tecnologica, infatti, deve per forza andare di pari passo con le strategie di sicurezza informatica e con il contrasto ai rischi connessi alle minacce e agli attacchi informatici. La cyber security costituisce, quindi, la componente fondamentale per assicurare la disponibilità, l'integrità e la riservatezza dei sistemi informativi ed informatici della pubblica amministrazione.

In quest'ottica di protezione dei dati, per le giornate di lavoro agile svolte dai dipendenti che non hanno in dotazione computer portatili forniti dall'Amministrazione, si stanno consolidando metodi di interazione remota autenticata (VPN) con le postazioni di lavoro fisse. Resta confermato che, ove possibile, si privilegia l'utilizzo di strumentazione gestita dall'amministrazione (sia con connessioni interne all'ufficio, sia con connessioni remote utilizzando Internet come mezzo trasmissivo).

È stato rafforzato il servizio di cyber security basato su piattaforma XDR (eXtended Detection and Response di CyNet), che, affiancato agli altri strumenti già in uso, consente un controllo puntuale e centralizzato di client e server. Il sistema è in grado di rilevare e bloccare attività malevole sia a livello di file sia di traffico di rete e genera alert e report automatici per permettere interventi tempestivi.

Per migliorare ulteriormente la protezione dei colleghi che lavorano da remoto, sono stati introdotti e integrati servizi specifici di monitoraggio e controllo, come la soluzione SIEM, che raccoglie e correla gli eventi di sicurezza provenienti da più sistemi, facilitando l'individuazione di anomalie e tentativi di attacco distribuiti.

È stato inoltre potenziato il servizio XDR attivando sui client il modulo antivirus integrato. Questo componente, lavorando in stretta sinergia con la piattaforma XDR, offre una protezione multilivello che combina scansione dei file, analisi del comportamento dei processi e monitoraggio del traffico generato dalle singole postazioni, garantendo un livello di sicurezza omogeneo anche in scenari di smart working.

Tutti i sistemi citati sono controllati H24 dal SOC della società in-house, che garantisce monitoraggio continuo e risposta immediata a potenziali minacce.

SVILUPPO DEL LAVORO AGILE E DA REMOTO

La regolamentazione introdotta nel 2024 a seguito di nuove norme a livello contrattuale nazionale ha disciplinato anche il lavoro da remoto, che diversamente dal lavoro agile ha un vincolo di tempo per quanto riguarda l'orario di lavoro e si traduce pertanto in una mera modifica del luogo di adempimento della prestazione lavorativa.

Si riporta di seguito l'aggiornamento del programma di sviluppo del lavoro agile, per il triennio 2026-2028, indicando:

- le condizioni abilitanti del lavoro agile (misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale);
- le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile, prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile;
- gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative, secondo un approccio di tipo partecipativo quale quello descritto nelle Linee guida 4/2019 del Dipartimento della funzione pubblica (contributo del lavoro agile alla performance organizzativa dell'ente);
- gli impatti interni ed esterni del lavoro agile.

Come previsto nei POLA precedenti, le annualità 2027 e 2028 rappresentano le fasi di sviluppo dello strumento in cui si propone di consolidare le tecnologie abilitanti, eventualmente ammodernando/aggiornando la dotazione ICT:

RISORSE	Cod	DIMENSIONE	RESPONSABILE AMMVO	STAKEHOLDER INTERNI E ESTERNI	INDICATORI	Situazione al 31/12/2025 Base line	2026	2027	2028	Delta rispetto a base line	Fonte
Umane	VP25.2 3 - Digitalizzazione, interoperabilità, accesso ai servizi e buona amministrazione per garantire servizi più efficienti, partecipativi e orientati all'utente	<p>SALUTE ORGANIZZATIVA: adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile.</p> <p>Miglioramento del clima organizzativo</p>	Responsabile Ufficio Pianificazione strategica e singoli dirigenti	Interni: tutti i dipendenti Esterni: la cittadinanza	Presenza di un sistema di Programmazione per obiettivi (annuali, infra-annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	SI	SI	SI	SI	0%	Piattaforma dedicata
			Responsabile Servizio Istruzione, Pari Opportunità E Sviluppo Sociale	Tutti i dipendenti	Benessere organizzativo	Analisi dell'indagine svolta e ritorno dell'informazione	Nuova indagine semplificata	Anno di pausa sulla ricerca mentre vengono attuati gli interventi sugli ambiti individuati come più critici	Anno di osservazione e attuazione eventuali interventi residui	Completa-mento attività prevista	Documenti agli atti degli uffici
			Segreteria e Direzione generale	Tutti i dipendenti	Presenza di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI (coordinamento Direttori)	SI (coordinamento Direttori)	SI (coordinamento Direttori)	SI (coordinamento Direttori)	0%	Documenti agli atti degli uffici
			Responsabile Servizio Strategie digitali, ICT e finanziamenti europei	Tutti i dipendenti	Assenza di un Help desk informatico dedicato	SI	SI	SI	SI	0%	Portale VegaWeb
			Tutti i Dirigenti e Responsabili d'Ufficio	Tutti i dipendenti	Presenza di un monitoraggio del lavoro agile	SI Mediante controllo delle attività svolto dai responsabili	SI Mediante controllo delle attività svolto dai responsabili	SI Mediante controllo delle attività svolto dai responsabili	SI Mediante controllo delle attività svolto dai responsabili	0%	Secondo le modalità individuate da ciascun responsabile

RISORSE	Cod	DIMENSIONE	RESPONSABILE AMMVO	STAKEHOLDER INTERNI E ESTERNI	INDICATORI	Situazione al 31/12/2025 Base line	2026	2027	2028	Delta rispetto a base line	Fonte	
		SALUTE PROFESSIONALE: adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari	Competenze direzionali (<i>capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management</i>):									
		Responsabile Servizio Istruzione, Pari Opportunità E Sviluppo Sociale	Dirigenti e posizioni organizzative	-% dirigenti/posizioni organizzative che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno		100%	100%	100%	100%	0%	Attestati di presenza ai corsi e badge disponibili sulle varie piattaforme di formazione	
				-% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori		100%	100%	100%	100%	0%	Piattaforma dedicata	
		Competenze organizzative (<i>capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi</i>):										
		Responsabile Servizio Istruzione, Pari Opportunità E Sviluppo Sociale	Tutti i dipendenti	-% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative utili al lavoro agile		100% Dirigenti	100% Esclusi operai e commessi	100% Esclusi operai e commessi	100% Esclusi operai e commessi	0%	Attestati di presenza ai corsi e badge disponibili sulle varie piattaforme di formazione	
		Responsabile Ufficio Pianificazione strategica e singoli dirigenti	Tutti i dipendenti	-% lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi		100%	100%	100%	100%	0%	Piattaforma dedicata	

RISORSE	Cod	DIMENSIONE	RESPONSABILE AMMVO	STAKEHOLDER INTERNI E ESTERNI	INDICATORI	Situazione al 31/12/2025 Base line	2026	2027	2028	Delta rispetto a base line	Fonte	
			Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie)									
			Responsabile Servizio Istruzione, Pari Opportunità E Sviluppo Sociale	Tutti i dipendenti	<i>-% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali utili al lavoro agile nell'ultimo anno</i>	100% Esclusi operai e commessi	100% Esclusi operai e commessi	100% Esclusi operai e commessi	100% Esclusi operai e commessi	0%	Attestati di presenza ai corsi e badge disponibili sulle varie piattaforme di formazione	
			Responsabile Servizio Strategie digitali, ICT e finanziamenti europei	Tutti i dipendenti	<i>-% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile</i>	>80%	>90%	>90%	90%	0%	Piattaforma di asset inventory	
Strumentali		SALUTE DIGITALE	Responsabile Servizio Strategie digitali, ICT e finanziamenti europei	Tutti gli uffici	<i>N. PC portatili a disposizione per lavoro agile</i>	193	220	230	240	27	Piattaforma di asset inventory	
					<i>% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente) sul totale dei dipendenti</i>	83%	84%	85%	85%	1%	Banca dati telefonia	
					<i>% in rapporto al personale non operaio</i>	80%	81%	82%	82%	1%	Banca dati telefonia	
					<i>Presenza di un sistema VPN</i>	SI	SI	SI	SI	0	Atti del Servizio Strategie digitali	
					<i>Presenza di una intranet</i>	SI	SI	SI	SI	0	Atti del Servizio Strategie digitali	
					<i>Presenza di sistemi di collaboration</i>	SI	SI	SI	SI	0	Atti del Servizio Strategie digitali	

RISORSE	Cod	DIMENSIONE	RESPONSABILE AMMVO	STAKEHOLDER INTERNI E ESTERNI	INDICATORI	Situazione al 31/12/2025 Base line	2026	2027	2028	Delta rispetto a base line	Fonte
					% Applicativi consultabili da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100%	100%	100%	100%	0	Atti del Servizio Strategie digitali
					% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)	100%	100%	100%	100%	0	Atti del Servizio Strategie digitali
					% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori (454)	40%	41%	42%	43%	1%	Atti del Servizio Strategie digitali
					% Procedimenti digitalizzati	100%	100%	100%	100%	0	Atti del Servizio Strategie digitali e Sistema PRATICO
					% Procedimenti presentabili online rispetto ai procedimenti con possibilità di presentazione di istanza online	100% di quelli ad istanza di parte	100% di quelli ad istanza di parte	100% di quelli ad istanza di parte	100% di quelli ad istanza di parte		Atti del Servizio Strategie digitali e Sistema PRATICO
					Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)	Portale Ambiente Portale del Biciplan Portale del Piano Strategico Metropolitano Portale del PUMS Portale Fuorigenova Portale Istituzionale Portale Istruzione e Diritto allo Studio Portale Open Data Portale SUA Portale Pratico Portale del Piano Territoriale Parco del basilico Portale degli Expo TUTTOGARE - Piattaforma di e-procurement					Atti del Servizio Strategie digitali e portali pubblicati

RISORSE	Cod	DIMENSIONE	RESPONSABILE AMMVO	STAKEHOLDER INTERNI E ESTERNI	INDICATORI	Situazione al 31/12/2025 Base line	2026	2027	2028	Delta rispetto a base line	Fonte
Economia-Finanziarie		Salute Economico-finanziaria	Responsabile Servizio Strategie digitali, ICT e finanziamenti europei	Tutti gli uffici	<i>Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</i>	345.115,00 € di cui 57.279€ Acquisto 50 portatili (con relative dotazioni) per nuove assunzioni e per sostituzione postazioni fisse Infrastruttura CYBER (287.835,87 €)	60.000,00 € Acquisto 50 portatili (con relative dotazioni) per nuove assunzioni e per sostituzione postazioni fisse	60.000,00€ Acquisto 50 portatili (con relative dotazioni) per nuove assunzioni e per sostituzione postazioni fisse	60.000,00 € Acquisto 50 portatili (con relative dotazioni) per nuove assunzioni e per sostituzione postazioni fisse	+4.75% rispetto all'acquisto portatili e relative dotazioni	Atti del Servizio Strategie digitali e bilancio triennale
				Tutti gli uffici e i cittadini fruitori dei servizi	<i>Investimenti in digitalizzazione di processi, progetti e modalità erogazione dei servizi</i>	1.370.594,00€ Di cui 754.587,66€ Relativi a infrastrutture, sala server, licenze sw e manutenzioni 616.005,58€ Servizi CYBER	737.750,00 € Di cui 421.857,00 € Relativi a infrastruttura, sala server, licenze sw e manutenzioni 103.572,27 € Servizi Cyber CYBER	737.750,00 € Di cui 421.857,00 € Relativi a infrastruttura, sala server, licenze sw e manutenzioni 103.572,27 € Servizi Cyber CYBER	737.750,00 € Di cui 421.857,00 € Relativi a infrastruttura, sala server, licenze sw e manutenzioni 103.572,27 € Servizi Cyber CYBER	Negativo Dovuto all'entrata in regime del progetto CYBER e all'assenza di costi di progetto avviati nel 2025	Atti del Servizio Strategie digitali e bilancio triennale

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE A REGIME

Sulla base della disciplina prevista dal Regolamento del lavoro agile e da remoto approvato con decreto del Sindaco n. 6 del 25/1/2024 si confermano, anche per il 2026, le seguenti disposizioni organizzative e applicative di dettaglio, già in vigore negli anni precedenti:

- Le prestazioni di lavoro possono essere svolte in modalità agile nel limite mensile massimo di 8 giornate. Per i dirigenti ed i titolari di incarichi di elevata qualificazione il limite massimo di giornate in modalità agile è di 4 al mese.
- Il lavoro in modalità agile è di norma autorizzabile solo successivamente ad una congrua acquisizione di autonomia lavorativa, che normalmente corrisponde ad almeno la conclusione del periodo di prova.
- Nelle giornate di allerta meteo massima, comprensive di quelle per ondate di calore, come comunicato da ARPAL ovvero dal Ministero della Salute e/o dal Comune, nella sede di lavoro ovvero nella zona di residenza/domicilio, l'attività di lavoro è svolta in modalità agile, in aggiunta al limite sopra indicato.
- L'assenza dal servizio per lavoro agile deve essere autorizzata analogamente a quanto previsto per la fruizione di ferie e permessi e inserita nel portale prima dell'inizio dell'attività in modalità agile/da remoto.
- Al fine di evitare che il lavoro agile svolto dopo un periodo di assenza possa impattare negativamente sull'organizzazione, a prescindere dalla fruizione mensile o settimanale delle giornate in lavoro agile ordinariamente autorizzate, in caso di assenze a qualsiasi titolo, deve essere garantito normalmente il rispetto della prevalenza effettiva del servizio in presenza, avendo a riferimento sia i giorni lavorativi precedenti che quelli successivi ipotizzati. Il dirigente in questi casi è tenuto a valutare l'impatto del lavoro agile sull'organizzazione e potrà di conseguenza autorizzare il lavoro agile secondo il calendario prefissato nell'accordo individuale.
- Nelle fasce di contattabilità il lavoratore può chiedere, ove ne ricorrono i relativi presupposti, la fruizione dei permessi orari previsti dai contratti collettivi o dalle norme di legge. La fruizione del lavoro agile ad ore è inoltre possibile nel caso in cui l'Amministrazione richieda la presenza in servizio per ragioni organizzative ovvero nei casi di problematiche di natura tecnica e/o informatica o di cattivo funzionamento dei sistemi informatici.
- A fronte di contingenti e documentabili situazioni di salute, personali o familiari gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili, il dirigente responsabile può autorizzare, per un tempo limitato, più giornate di lavoro agile rispetto al limite sopra indicato.
- In particolare, saranno considerate le seguenti situazioni personali:
 - a) stato di salute, comprensivo della necessità di visite mediche e prestazioni sanitarie;
 - b) esigenze di assistenza a familiari e persone conviventi, in condizioni di disabilità ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 o con gravi problemi di salute contingenti ovvero figli con età inferiore a 12 anni;
 - c) lontananza dalla sede di lavoro ovvero particolari difficoltà per raggiungerla.

Al fine del completamento dell'orario settimanale la giornata in lavoro agile è convenzionalmente considerata pari a quella prevista nel proprio orario settimanale.

Le fasce di contattabilità sono definite negli accordi individuali e non possono essere superiori all'orario medio giornaliero di lavoro.

Le fasce di disconnessione sono di norma individuate nel periodo dalle ore 19:30 alle ore 7:30. I dirigenti responsabili, in presenza di particolari attività, possono motivatamente anticipare ovvero posticipare l'inizio o la fine, mantenendo inalterato il numero totale delle ore e garantendo la disconnessione di almeno 11 ore continuative.

La formazione potrà essere svolta in modalità in presenza, da remoto e mista per consentire la massima partecipazione dei dipendenti alle attività organizzate.

Si ricorda in questa sede che i datori di lavoro, i dirigenti e i responsabili di ufficio hanno l'obbligo di controllare la prestazione svolta in lavoro agile dai propri dipendenti.

Sebbene a livello complessivo il monitoraggio del lavoro agile sia garantito all'interno del processo della performance come definito in precedenza, è necessario garantire un maggiore e più puntuale monitoraggio delle attività svolte in modalità agile.

Le modalità del monitoraggio, che possono consistere, ad esempio, nella compilazione di agende di attività individuali o per gruppo di lavoro, sono definite in accordo con i singoli responsabili.

SOTTOSEZIONE 3.3. - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE



Premessa

**Strategie di gestione del capitale umano
Pianificazione operativa 2026/2028**

PREMESSA

La sezione del PIAO dedicata al Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale si configura come un atto di programmazione per la gestione delle risorse umane finalizzato a coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini.

In quanto atto di programmazione (da coordinare con i risultati da raggiungere, in termini di prodotti e servizi – performance – nonché con i modelli organizzativi scelti) si colloca a monte della gestione del personale e deve essere adottato nell'esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo, ai sensi dell'art. 4, comma 1, del D.Lgs. n. 165/2001.

In argomento, va anzitutto ricordato come la recente profonda riforma che ha interessato la pubblica amministrazione, ha ridefinito il concetto di dotazione organica, che oggi rappresenta un valore finanziario destinato all'attuazione del Piano dei fabbisogni nei limiti delle risorse quantificate sulla base del personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente; detto valore finanziario, nel rispetto dei limiti di spesa per il personale consentiti dalla legge e degli stanziamenti di bilancio, è uno strumento flessibile per una gestione ottimale del capitale umano in correlazione con gli obiettivi strategici e, pertanto, per essere efficace deve essere uno strumento dinamico.

Nel quadro della riforma che ha interessato la pubblica amministrazione, si è pertanto superato l'automatismo nel turnover, in quanto le nuove assunzioni da parte delle amministrazioni pubbliche non consistono più nella sostituzione di posizioni professionali con altre identiche, ma devono guardare alle nuove competenze, necessarie per sostenere la trasformazione della Pubblica amministrazione prevista dal PNRR; un processo che si è tradotto in una progressiva riduzione delle figure amministrative aspecifiche a favore, ad esempio, di esperti del digitale, di e-procurement, di project management.

Di particolare significato è poi il Decreto del Ministero della Pubblica amministrazione del 28/6/2023 “Competenze trasversali del personale non dirigenziale”, che riforma in modo sostanziale la materia delle selezioni, orientando i sistemi organizzativi verso modelli di competenze trasversali, intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere in modo efficace il proprio ruolo.

Il Piano dei fabbisogni di personale rappresenta la leva strategica dell'intero sistema del Piano Integrato di attività e organizzazione previsto dall'art. 6 del d.lgs. n. 80/2021 e costituisce lo strumento operativo del piano strategico metropolitano per:

- 1) assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa
- 2) migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese
- 3) procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi

STRATEGIE DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

Il PIAO approvato per il triennio 2025/2027 ha definito alcune linee strategiche di gestione del personale, in linea con un'identità di Città metropolitana quale ente promotore di iniziative nell'ambito degli strumenti della programmazione europea e nazionale nella ripresa economica nazionale, puntando in particolare al settore ambiente, al settore edilizia e al settore delle infrastrutture stradali, in una logica complessiva che vede il coordinamento del piano dei fabbisogni, del piano della formazione, del piano per la reingegnerizzazione dei processi, del piano del lavoro agile, della transizione digitale.

Nel 2025 si è inoltre puntato anche allo sviluppo del personale interno attraverso le progressioni tra le aree, anche in deroga al titolo di studio; tale possibilità, offerta dal CCNL fino al 31/12/2025, rappresenta un'occasione concreta di sviluppo della professionalità dei dipendenti, ancorando la loro crescita professionale alle esigenze organizzative.

Tale strumento è stato applicato fino al 31/12/2025, utilizzando l'intero budget contrattualmente previsto per tale istituto.

Rispetto alle definizioni delle linee strategiche che devono caratterizzare l'acquisizione e la gestione del personale nel triennio 2026/2028, si rilevano i seguenti interventi di carattere generale:

- Il Decreto del Ministero della Pubblica amministrazione del 28/6/2023 “Competenze trasversali del personale non dirigenziale”, che riforma in modo sostanziale la materia delle selezioni, orientando i sistemi organizzativi verso modelli di competenze trasversali, intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere in modo efficace il proprio ruolo.

In linea sono stati definiti i nuovi concorsi, tesi a verificare non solo il possesso di nozioni teoriche, ma soprattutto la capacità di applicarle ai casi concreti dimostrando capacità e competenza; nelle selezioni è stata data pertanto particolare attenzione alle soft skill, quali capacità di innovare le procedure amministrative, di lavorare in squadra, di prendere decisioni in modo autonomo.

- Particolare attenzione all'assunzione delle categorie protette, in particolare attraverso la previsione di selezioni riservate.

- Nel periodo di riferimento temporale del PIAO Città Metropolitana intende sviluppare politiche volte a favorire la parità di genere in armonia con le iniziative promosse a livello globale, europeo e nazionale.

Le politiche complessive sulla parità di genere avranno impatto anche nella gestione del personale a partire dall'acquisizione e sviluppo delle risorse umane, sia mediante il perseguitamento di obiettivi specifici che sono individuati nel Piano della performance e nel Piano per l'uguaglianza di genere (G.E.P. da Gender Equality Plan), sia mediante interventi formativi come più avanti esplicitato.

- Supporto ai comuni del territorio, attraverso le selezioni uniche di cui all'art. 3 bis del d.l. n. 80/2021.

Nel 2025, tale strumento ha rappresentato per i comuni del territorio un supporto senza il quale difficilmente sarebbero riusciti a fronteggiare le criticità assunzionali ed i relativi costi.

Ad oggi i Comuni convenzionati sono 30.

In particolare, i Comuni hanno espresso esigenze quantitativamente significative rispetto al profilo di istruttore amministrativo.

L'amministrazione intende proseguire in questa attività di supporto, in particolare per i ruoli professionali di istruttore amministrativo e promuovendo la stipulazione di convenzioni per l'utilizzo delle graduatorie approvate da CM per profili di funzionario ambito amministrazione, funzionario ambito tecnico e istruttore ambito tecnico.

L'abrogazione prevista dal comma 164 della legge n. 207/2025 dell'istituto della risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro non consente di avere una programmazione certa rispetto alle sostituzioni ed in particolare rispetto agli stanziamenti da destinare alle assunzioni derivanti dalle cessazioni.

Pertanto, l'attuazione del Piano dei fabbisogni dovrà essere integrata con strumenti di aggiornamento flessibile rispetto ai pensionamenti possibili in corso d'anno ed effettivamente formalizzati. Il presente Piano si basa invece sui pensionamenti certi alla data dell' 1 gennaio 2026

PIANIFICAZIONE OPERATIVA PIANO FABBISOGNI 2026/2028

A) STATO DELL'ARTE

Il trend del personale a seguito delle cessazioni verificatesi negli ultimi anni, sia per mobilità, che per trasferimento di funzioni, che per raggiungimento dell'età pensionabile, e delle assunzioni, intervenute solo dall'anno 2019, determinano al 31/12/2025 la seguente situazione:

AREA	2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	cessazioni	assunzioni												
Operatore	-	-	-	-	-	-	-	-						
Operatore esperto	20	4	16	1	17	19	10	13	8	18	8	6	5	13
Istruttore	16	10	13	1	8	22	18	30	14	16	18	21	11	12
Funzionari e EQ	8	7	6	28	20	27	9	24	16	13	12	10	13	20

		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
AREA		cessazioni	assunzioni												
DIR	1	1	2	2	2	-	3	3				2	3	2	2
Totale	45	22	37	32	47	68	40	70	38	47	40	40	34	47	
Totale al 31/12		386		381		402		432		441		441		454	

Rispetto alla programmazione dell'annualità 2025, le assunzioni in corso di perfezionamento sono:

- Piano fabbisogni 2025: n. 6 (2 funzionari tecnico in materia ambientale, 1 istruttore ambito amministrazione, 2 istruttori ambito tecnico, 1 operaio)
- Categorie protette – profilo di istruttore ambito amministrazione: n.3

Le scelte assunzionali sono state modulate sia rispetto ai processi di internalizzazione o esternalizzazione dei servizi dell'Ente, sia al mercato delle professioni, che ha evidenziato difficoltà di reperimento di alcune professionalità informatiche e tecniche, dovute anche alla disomogeneità di trattamento economico tra pubbliche amministrazioni e alle contingenze socio economiche del periodo che stiamo attraversando.

In particolare, sono state rafforzate le funzioni strategiche per lo sviluppo e realizzazione dei PNRR, quali l'ufficio Europa, i settori tecnici dell'ambiente, dell'edilizia.

Rispetto al personale operaio, si evidenzia come si sia rafforzata la struttura che opera in gestione diretta anche a supporto dei comuni, organizzazione che consentirà in tempi brevi una progressiva diminuzione delle esternalizzazioni; questo rafforzamento ha determinato che a fine 2025 il personale operaio sia il seguente:

Tabella personale operaio attuale

01/01/2020	2020		2021		2022		2023		2024		2025		31/12/2025					
	assunti	cessati	assunti	cessati	assunti	cessati	assunti	cessati	assunti	cessati	assunti	cessati						
58	0	6	52	18	10	60	12	5	67	24	13	78	17	21	74	16	5	85

B) LINEE OPERATIVE 2026/2028

Nel triennio 2023/2025 si è proceduto all'assunzione di n. 134 nuove unità, garantendo non solo il turn over a fronte di n. 112 cessazioni, ma il potenziamento nei settori chiave dell'amministrazione.

Pertanto, si è proceduto ad un complessivo rafforzamento di quelle funzioni che rappresentano il core business di Città metropolitana di Genova e che necessitavano di essere potenziate anche per gli ingenti finanziamenti ottenuti con il PNRR.

Sotto il profilo finanziario, il 2026 deve tenere conto del rinnovo del CCNL, sia del personale del comparto che del personale dirigenziale, le cui preintese sono state sottoscritte nel mese di novembre; si prevede che l'applicazione dei nuovi CCNL 2022/2024 vadano a regime dal mese di gennaio 2026 ed è inoltre necessario prevedere gli stanziamenti per il rinnovo contrattuale successivo (2025/2026), che vedrà l'applicazione a regime presumibilmente nel corso del 2027.

Per il 2026, a fronte di una razionalizzazione della spesa di parte corrente e dell'incidenza significativa che i rinnovi contrattuali hanno sulla spesa di personale, la programmazione del fabbisogno di personale di Città metropolitana di Genova dovrà avere l'obiettivo di impegnare le risorse finanziarie per assumere personale cercando di garantire il turn over nei limiti degli stanziamenti di bilancio.

Rispetto alla scelta di gestione diretta della manutenzione stradale attraverso personale operaio, l'amministrazione ha concluso nel triennio 2023/2025 l'assunzione di n. 57 operai, che, rispetto alle cessazioni del medesimo triennio, ha determinato un rafforzamento complessivo di 18 unità, in particolare anche a supporto dei comuni del territorio. Questo consente non solo una attività di supporto ai comuni più tempestiva, ma anche una maggiore gestione diretta degli interventi, limitando le esternalizzazioni, con risparmio di tempi, costi ed attività di controllo della qualità dei lavori.

Per il triennio 2026/2028 l'amministrazione potrà procedere, compatibilmente con i vincoli di bilancio, alla gestione del turn over del personale operaio.

C) QUADRO NORMATIVO IN ORDINE ALLE CAPACITÀ ASSUNZIONALI DI CITTÀ METROPOLITANA

L'articolo 33 comma 1 - bis del decreto legge 30 aprile 2019 n. 34 convertito con modificazioni dalla legge 28 giugno 2019, n. 58, prevede che "A decorrere dalla data individuata dal decreto di cui al presente comma, anche per le finalità di cui al comma 1, le province e le città metropolitane possono procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato in coerenza con i piani triennali dei fabbisogni di personale e fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio asseverato dall'organo di revisione, sino ad una spesa complessiva per tutto il personale dipendente, al lordo degli oneri riflessi a carico dell'amministrazione, non superiore al valore soglia definito come percentuale, differenziata per fascia demografica, della media delle entrate correnti relative agli ultimi tre rendiconti approvati, considerate al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità stanziatò nel bilancio di previsione" demandando ad un successivo dpcm l'individuazione delle fasce demografiche, dei relativi valori soglia prossimi al valore medio per fascia demografica e delle relative percentuali massime annuali di incremento del personale in servizio per le province e le città metropolitane che si collocano al di sotto del predetto valore soglia".

Il Decreto della Presidenza del Consiglio 11 gennaio 2022 pubblicato sulla GU del 28 febbraio 2022, intervenuto in attuazione della norma sopra richiamata, all'art. 3 individua i valori soglia per le provincie e le città metropolitane, e all'art. 4 definisce i valori soglia delle Città metropolitane e i conseguenti margini assunzionali.

La determinazione del Sindaco metropolitano n. 31 del 19 maggio 2022 recepisce l'applicazione del dpcm dell'11 gennaio 2022 sopra richiamato.

La Città metropolitana di Genova rientra nella tipologia b) del comma 2 dell'art. 4 del decreto dell'11 gennaio 2022, fascia demografica da 750.000 a 1.499.999, cui è riconosciuto un coefficiente dei valori soglia pari al 14,2 per cento delle spese di personale rispetto alla media delle entrate correnti dell'ultimo triennio, definite come sopra.

La Città metropolitana di Genova in base al rendiconto 2024 si colloca al di sotto del valore soglia previsto del 14,2%, secondo i parametri richiesti dal dpcm, di seguito indicati:

Media del triennio 2022/2023/2024 entrate correnti al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità (dati del rendiconto)	220.948.940,47
Spesa di personale da rendiconto 2024 (dati rendiconto)	21.401.068,19
Percentuale valore spesa di personale su media entrate correnti triennio 2022/2024	9,69%

Rispetto al triennio 2026/2027/2028, abbiamo i seguenti parametri:

Anno 2026	
Media del triennio 2023/2024/2025 entrate correnti al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità (rendiconto 2025 da approvare)	226.391.711,49
Spesa di personale 2026 prevista	22.207.944,24
Percentuale valore spesa di personale su media entrate correnti	9,81%
Anno 2027 e 2028	
Media del triennio 2023/2024/2025 entrate correnti al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità	226.391.711,49
Spesa di personale 2027 e 2028 prevista	21.931.698,70
Percentuale valore retribuzioni su media entrate correnti	9,69%

In base all'art. 33 bis della norma sopra indicata, le città metropolitane che si trovano al di sotto del valore soglia possono incrementare annualmente la spesa di personale registrata nel 2019, in misura non superiore al 22% nel 2022, 24% nel 2023 e al 25% nel 2024, fermo restando il rispetto pluriennale dell'equilibrio di bilancio.

A decorrere dal 2025 le città metropolitane che registrano un rapporto superiore al valore soglia, applicano un turn over del 30% fino al conseguimento del predetto valore soglia; pertanto per le amministrazioni che rispettano il valore soglia previsto, è possibile procedere ad assunzioni, purché l'ente rimanga nel rapporto sopra indicato del 14,2% tra spesa di personale e entrate correnti, al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità.

Di seguito il costo annuale delle cessazioni e delle assunzioni previste nel piano 2026:

Assunzioni anno 2026

Risparmio annuale cessazioni anno 2026	Costo annuale assunzioni previste da Piano 2026
€ 615.147,33	€ 426.638,03 (comprese le assunzioni a tempo determinato)

Rispetto del limite per le assunzioni a tempo determinato

Limite ex art. 9, comma 28 del D.L. n. 78/2010, corrispondente al 100% della spesa sostenuta per il medesimo titolo nell'anno 2009.	Contratti in essere	Nuove assunzioni 2026 (CFL n. 5)
€ 723.790,00	€ 234.537,31	€ 103.746,14
Totale	€ 338.283,45	

D) PIANO 2026/2028

Di seguito si riporta lo schema di fabbisogni di personale, definito alla luce di:

- Obiettivi dell'ente e linee strategiche indicate nei documenti di programmazione
- Nuova organizzazione dell'ente e reingegnerizzazione dei processi
- Cessazioni previste
- Analisi e confronto con i direttori effettuate in ordine alle priorità
- Compatibilità con il bilancio di previsione 2026/2028 approvato con deliberazione del Consiglio metropolitano n. 42 del 23 dicembre 2025.

Previsioni cessazioni certe 2026- 2027 - 2028

Cessazioni		
2026	2027	2028
15	11	7

Si richiama la legge n. 68/1999 in materia di promozione della integrazione e dell'inserimento lavorativo delle persone disabili e la conseguente necessità che Città metropolitana adempia agli obblighi assunzionali delle categorie protette secondo le quote definite dalla norma; pertanto, in attuazione della convenzione stipulata con il Regione Liguria – centro per l'impiego collocamento mirato, saranno perfezionate nel corso del 2026 n. 3 assunzioni nel profilo di istruttore, ambito amministrativo.

Pertanto, si procederà nel 2026 all'assunzione di ulteriori 3 categorie protette nel profilo di istruttore ambito amministrazione.

Schema dei fabbisogni di personale:

Area	Profilo	Azioni 2025 in corso di perfezionamento	Assunzioni previste 2026	Assunzioni previste 2027	Assunzioni previste 2028
Operatori Esperti (ex cat. B)	ASSISTENTE – AMBITO AMMINISTRAZIONE				
Operatori Esperti (ex cat. B)	ASSISTENTE - AMBITO INFORMATICO				
Operatori Esperti (ex cat. B)	ASSISTENTE - AMBITO TECNICO				

Area	Profilo	Azioni 2025 in corso di perfezionamento	Assunzioni previste 2026	Assunzioni previste 2027	Assunzioni previste 2028
Operatori Esperti (ex cat. B)	OPERAIO - AMBITO TECNICO	1	3		3
Operatori Esperti (ex cat. B)	OPERATORE ESPERTO - AMBITO TECNICO				
Istruttori (ex cat. C)	AGENTE				
Istruttori (ex cat. C)	ISTRUTTORE - AMBITO AMMINISTRAZIONE	4	4	3	2
Istruttori (ex cat. C)	ISTRUTTORE – PER LA COMUNICAZIONE			2	
Istruttori (ex cat. C)	ISTRUTTORE – AMBITO TECNICO	2	1	3	
Funzionari e Elevata Qualificazione (ex cat. D)	FUNZIONARIO - AMBITO AMMINISTRAZIONE		1		
Funzionari e Elevata Qualificazione (ex cat. D)	FUNZIONARIO – AMBITO INFORMATICO				
Funzionari e Elevata Qualificazione (ex cat. D)	FUNZIONARIO - AMBITO TECNICO	2	1 *	2	2
DIR	DIRIGENTE		1	3	
	Totali	9	11	13	7

* competenze ambientali:

Situazione del personale 2022/2028

Area	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni	cessazioni	assunzioni
Totale	47	68	40	70	38	47	40	40
Totale al 31/12	402	432	441	441	454	459	461	461

*9 assunzioni in conto Piano 2025

E) PROGRESSIONI TRA LE AREE

In applicazione dell'art. 13 del CCNL del 16 novembre 2022, nel biennio 2024/2025 sono state effettuate progressioni tra le aree, quale strumento offerto dal contratto di sviluppo professionale del personale interno, in deroga al titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno ovvero per le progressioni ordinarie; si prevede pertanto di attivare procedure comparative in base ai criteri definiti

nel verbale di confronto con le Organizzazioni sindacali del 5/10/2023 e recepiti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi adottato dall'amministrazione il 24/1/2024, nel rispetto del limite finanziario definito dal comma 8 dell'art. 13 del CCNL sopra richiamato.

A seguito di analisi organizzativa effettuata, sono state fatte nel 2024 e nel 2025 le seguenti progressioni tra le aree, saturando l'intero budget previsto dal CCNL

	2024	2025
da operatore esperto a istruttore	8	2
da istruttore a funzionario EQ	8	4
Total	16	6

F) SOSTENIBILITÀ DI BILANCIO

Il bilancio di previsione approvato con Decreto della Sindaca metropolitana n. 42/2025, prevede uno stanziamento delle spese di personale per l'anno 2026 di € 23.607.368,32.

Tale importo è correlato agli stanziamenti di emolumenti, oneri, IRAP, welfare, buoni pasto, indennità di missione e trasferta, oneri personale in quiescenza, sorveglianza sanitaria e prevede le assunzioni 2026 di cui al presente piano, con decorrenza compatibile con il bilancio di previsione.

Le assunzioni del personale operaio, previste nello stanziamento sopra indicato, sono assunzioni a tempo determinato in quanto contratti formazione e lavoro e pertanto soggette al limite di cui sopra al paragrafo c), limite che viene rispettato.

Le assunzioni di competenza 2027 e 2028 previste dal presente piano sono inserite nel bilancio di competenza in base alle decorrenze presunte e a regime nel bilancio di previsione triennale 2026/2027 relativo alla annualità rispettivamente successiva.

G) GESTIONE OPERATIVA DEL PIANO DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Il ripristino della mobilità volontaria come adempimento obbligatorio prima dell'espletamento dei concorsi pubblici ovvero utilizzo di graduatorie, comporta la necessità di impiegare almeno 60 giorni per l'espletamento della procedura di mobilità.

Cessazioni ad oggi non previste

In caso di ulteriori nuove cessazioni, per mobilità o altri motivi, non previste rispetto al presente piano dei fabbisogni di personale, saranno attivate le sostituzioni possibili, previa valutazione delle necessità da parte del Coordinamento dei direttori.

Allocazione delle risorse

In ragione della durata triennale del piano dei fabbisogni, le risorse acquisite a seguito della sua applicazione verranno assegnate alle strutture, tenendo conto degli obiettivi e della loro dinamica rispetto alla rilevanza strategica, alla tempistica e alle necessità organizzative rilevate al momento dell'assegnazione, favorendo in modo significativo processi di mobilità interna.

Contratti a tempo determinato

Potranno essere attivati contratti di lavoro a tempo determinato, ulteriori ai contratti di formazione e lavoro già previsti, per la sostituzione di maternità ovvero per fabbisogni specifici correlati a

professionalità necessarie temporaneamente alla realizzazione dei progetti PRNN, compatibilmente con i vincoli di bilancio e nei limiti previsti dalla normativa vigente in materia (art. 9, comma 28 del D.L. n. 78/2010, corrispondente al 100% della spesa sostenuta per il medesimo titolo nell'anno 2009).

Gestione dei comandi in uscita e delle mobilità che richiedono il nulla osta dell'ente

- Mobilità in uscita. Nei casi in cui la mobilità in uscita sia soggetta al nulla osta dell'amministrazione, ai sensi dell'art. 3 comma 7 ter del DL 80/2021, non sarà rilasciato l'assenso alla mobilità. Nel corso del 2026 saranno definite le funzioni cd infungibili, per le quali è richiesta la condizione dell'assenso, indipendente dalla anzianità di servizio.
- Comandi in uscita. Non saranno normalmente autorizzati; il direttore potrà valutare gravi situazioni personali e/o di salute, che saranno considerate caso per caso.

LA FORMAZIONE DEL CAPITALE UMANO

LINEE GUIDA NAZIONALI

La programmazione delle attività formative del triennio si colloca nel quadro delle politiche di gestione del personale delineate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che individua nelle persone il principale motore del cambiamento e dell’innovazione nella Pubblica Amministrazione.

Lo sviluppo delle competenze del personale pubblico rappresenta una delle direttive fondamentali del processo riformatore avviato con il decreto-legge 80/2021.

Alla formazione è attribuita una valenza strategica duplice:

1. **rafforzare le competenze individuali**, in coerenza con gli standard europei e internazionali;
2. **potenziare in modo strutturale la capacità amministrativa**, con l’obiettivo di migliorare la qualità dei servizi resi a cittadini e imprese e di contribuire alla creazione di valore pubblico.

Con la **Direttiva del 23 marzo 2023**, recante “*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*”, il Ministro per la pubblica amministrazione ha definito le priorità di investimento in ambito formativo, individuando in particolare:

- lo sviluppo diffuso, sistematico e strutturale delle competenze del personale pubblico funzionali alla transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni, promossa dal PNRR;
- la strutturazione di percorsi formativi per l’inserimento del personale neoassunto, finalizzati a fornire competenze e conoscenze coerenti con il ruolo ricoperto, anche attraverso l’attivazione di processi di mentoring a supporto dell’apprendimento;
- una particolare attenzione allo sviluppo delle competenze trasversali (soft skills), quali leadership, lavoro di squadra, capacità di adattamento al cambiamento e competenze comunicative;
- una crescente attenzione al tema della formazione internazionale, in considerazione della costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali, nonché alla gestione dei finanziamenti europei.

In attuazione della citata Direttiva, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato due principali linee di intervento:

- a) la formazione on line tramite il portale “**Syllabus**”;
- b) la formazione specialistica universitaria tramite l’iniziativa “**PA 110 e Iode**”.

Successivamente, con la **Direttiva del 28 novembre 2023**, recante “*Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*”, è stato ulteriormente rafforzato il legame tra valorizzazione del capitale umano, formazione e sistemi di performance, evidenziando come la capacità di un’organizzazione di produrre risultati e valore pubblico sia strettamente connessa allo sviluppo delle competenze delle persone.

Da ultimo, la **Direttiva del 15 gennaio 2025**, intitolata “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione*”, ha confermato il ruolo strategico della formazione continua per il miglioramento della qualità dei servizi pubblici, introducendo l’obiettivo di **40 ore**

annue di formazione per ciascun dipendente pubblico, quale parametro di riferimento per la programmazione formativa, da declinare in coerenza con i fabbisogni organizzativi e professionali.

Nel loro complesso, le tre Direttive ribadiscono che la formazione costituisce un *investimento strategico dell'amministrazione, parte integrante dei processi di pianificazione, gestione e valutazione della performance*, e che la partecipazione alle attività formative rappresenta un dovere di servizio per il personale, in quanto funzionale allo sviluppo professionale, al rafforzamento della capacità amministrativa e al miglioramento della qualità dei servizi offerti alla collettività.

CONSUNTIVO 2021-2025

La tabella sottostante riporta il volume di attività formative realizzate e il numero di ore dedicate dai dipendenti. Si è ritenuto opportuno valorizzare anche l'investimento indiretto dell'ente, quantificando l'importo economico delle ore lavoro dedicate alla formazione, calcolato sulla base del costo orario medio di un Istruttore, pari a euro 20,17, moltiplicato per il totale delle ore fruite dal personale.

Anno	Numero dipendenti	Numero corsi	Somma ore corsi	Somma ore fruite	Ore medie a dipendente	Costo ore uomo
2021	403	71	804	9.903	24,6	199.744
2022	423	127	1.460	16.231	38,4	327.379
2023	446	189	2.198	13.398	30	270.238
2024	441	186	2.294	16.810	38	339.058
2025	454	434	3.535	20.916	46	421.875

Legenda:

- Somma ore corsi: *totale ore corsi*
- Ore fruite: *numero di ore di ciascun corso moltiplicato per il numero di dipendenti partecipanti*
- Somma ore fruite: *totale complessivo delle ore di formazione fruite da tutti i dipendenti nell'anno*

A partire dall'anno 2021 si evidenzia un cambiamento significativo nella strategia formativa, caratterizzato da un *forte incremento del numero di corsi, delle ore complessivamente erogate e delle ore medie fruite per dipendente*. In particolare, le ore medie di formazione sono aumentate del 56%, passando da 24,6 nel 2021 a 38,4 nel 2022, a conferma di un rafforzamento dell'offerta formativa e di una maggiore attenzione allo sviluppo professionale continuo.

Nel biennio 2023–2024, pur in presenza di una crescita più moderata del numero dei dipendenti, l'impegno formativo è rimasto stabile ed elevato, con oltre 180 corsi annui ed un numero di ore medie per dipendente che si è attestato intorno alle 30 - 38 ore.

I dati preliminari del 2025, confermano ulteriormente questo trend positivo, evidenziando un numero di corsi particolarmente elevato ed un'ulteriore crescita delle ore medie di formazione per dipendente, che raggiungono il valore di **46 ore**. Tali risultati sottolineano il ruolo centrale della formazione come leva strategica di valorizzazione del capitale umano e promozione di una cultura aziendale orientata all'apprendimento continuo e al miglioramento delle competenze.

Si riporta di seguito una tabella riassuntiva che mostra l'andamento della *partecipazione ai corsi di formazione suddivisa per genere dal 2021 al 2025* con indicato il numero dei dipendenti, il numero dei corsi svolti nell'anno di riferimento ed il numero medio dei corsi:

anno	Femmine			Maschi			Totale		
	organico	corsi	media	organico	corsi	media	organico	corsi	media

2021	163	389	2,4	240	415	1,7	403	804	2,0
2022	190	786	4,1	233	674	2,9	423	1.460	3,5
2023	192	1.258	6,5	254	940	3,7	446	2198	4,9
2024	194	1.618	8,3	247	1.158	4,6	441	2.776	6,3
2025	199	1.629	8,1	255	1.142	4,5	454	2.771	6,1

Dall'analisi delle tabella si evidenziano alcuni elementi interessanti:

- Differenze tra generi:** le femmine mostrano una media di corsi per persona più alta rispetto ai maschi in tutti gli anni (ad esempio, 8 corsi nel 2025 per le femmine contro 4 per i maschi). Tale differenza va tuttavia letta anche alla luce della diversa composizione dell'organico: nel personale maschile è infatti presente un numero elevato di operai, per i quali la formazione può seguire logiche, contenuti e modalità differenti rispetto ad altre figure professionali. Questo fattore può incidere sulla percentuale complessiva di partecipazione e sulla media dei corsi, contribuendo a spiegare i valori più contenuti rilevati tra i maschi, senza che ciò significhi un minore impegno dell'organizzazione in termini di formazione.
- Trend positivo:** negli anni più recenti (2023-2025) la differenza tra generi rimane, ma entrambi mostrano un aumento delle attività formative. Ciò suggerisce un'efficace politica di sviluppo del capitale umano senza discriminazioni di genere e una politica aziendale orientate a garantire pari accesso alla formazione e a valorizzazione della professionalità femminile.

La tabella successiva evidenzia la fruizione della formazione per categoria di dipendenti

	ORGANICO			N. CORSI FRUITI			MEDIA CORSI PER DIPENDENTE			
	2021	F	M	totale	F	M	totale	F	M	Totale
DIR		6	10	16	24	17	41	4,0	1,7	2,6
Funzionari		67	66	133	239	157	396	3,6	2,4	3,0
Istruttori		69	62	131	107	73	180	1,6	1,2	1,4
Operatori		21	102	123	19	168	187	0,9	1,6	1,5
totale		163	240	403	389	415	804	2,4	1,7	2,0
2022	F	M	totale	F	M	totale	F	M	Totale	
	DIR	4	12	16	28	44	72	7,0	3,7	4,5
Funzionari		84	65	149	507	273	780	6,0	4,2	5,2
Istruttori		84	62	146	224	129	353	2,7	2,1	2,4
Operatori		18	94	112	27	228	255	1,5	2,4	2,3
totale		190	233	423	786	674	1.460	4,1	2,9	3,5
2023	F	M	totale	F	M	totale	F	M	Totale	
	DIR	4	12	16	40	47	87	10	3,9	5,4
Funzionari		81	64	145	644	426	1.070	7,9	6,6	7,3
Istruttori		90	63	153	507	234	741	5,6	3,7	4,8
Operatori		17	115	132	67	233	300	3,9	2	2,2
totale		192	254	446	1.258	940	2.198	6,5	3,7	4,9
2024	F	M	totale	F	M	totale	F	M	Totale	
	DIR	5	12	17	43	51	94	8,6	4,3	5,5
Funzionari		88	63	151	758	517	1.275	8,6	8,2	8,4

Istruttori	87	63	150	737	360	1.097	8,4	5,7	7,3
Operatori	14	109	123	81	229	310	5,7	2,1	2,5
totale	194	247	441	1.618	1.158	2.776	8,3	4,6	6,3

2025	F	M	totale	F	M	totale	F	M	Totale
DIR	7	10	17	61	55	116	8,7	5,5	6,8
Funzionari	96	64	160	819	537	1.356	8,5	8,4	8,5
Istruttori	83	65	148	692	366	1.058	8,3	5,6	7,1
Operatori	13	116	129	57	184	241	4,4	1,6	1,9
totale	199	255	454	1.629	1.142	2.771	8,1	4,5	6,1

Dall'analisi dei dati relativi alla formazione del personale, suddivisa per profili professionali, si evidenzia:

- a) un chiaro *incremento della partecipazione ai corsi in tutte le categorie*,
- b) un *aumento del 244% del numero totale di corsi fruiti*, passato da 804 nel 2021 a 2.771 nel 2025,
- c) *livelli più alti di partecipazione nelle categorie dirigenziali e funzionali*, con le donne mediamente più attive degli uomini,
- d) *un aumento della formazione, seppure con valori medi più bassi, anche per istruttori e operatori* evidenziando pertanto la necessità di continuare a rafforzare la crescita formativa nelle categorie operative;

Complessivamente, i dati indicano un impegno crescente dell'organizzazione nella formazione continua, con una maggiore inclusione delle donne e un rafforzamento dello sviluppo professionale in tutte le categorie.

PIANO FORMATIVO

La Città Metropolitana eroga diverse *linee formative*, i cui volumi sono determinati dalla necessità di garantire l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze del personale in servizio e di accompagnare l'inserimento del nuovo personale.

Il piano si articola su livelli diversi livelli di formazione:

A. **Formazione obbligatoria**, *definita dal quadro normativo vigente*, che comprende:

- la *formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza amministrativa*, nonché la *formazione in materia di protezione dei dati personali (GDPR)*.
- la *formazione obbligatoria gli interventi in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, ai sensi del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81,
- la *formazione connessa alla transizione digitale e all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione*, in coerenza con il Codice dell'Amministrazione Digitale e con gli obiettivi di innovazione organizzativa previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Tali attività formative costituiscono un adempimento obbligatorio per il personale e uno strumento essenziale di miglioramento continuo della qualità dell'azione amministrativa.

B. **Formazione trasversale**, *finalizzata allo sviluppo e al consolidamento delle competenze comuni a tutto il personale dell'Amministrazione, indipendentemente dal profilo professionale o dall'area di appartenenza*, è funzionale al miglioramento dell'efficacia organizzativa e della qualità dei servizi erogati.

Essa si colloca nel quadro delineato dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione, che individuano le competenze trasversali quali leva strategica per la creazione di valore pubblico. Comprende, in particolare, interventi in materia di competenze organizzative e relazionali, lavoro in team, comunicazione istituzionale, gestione dei processi e orientamento ai risultati e sviluppo delle competenze digitali di base e avanzate, nonché alla diffusione di modelli operativi orientati alla semplificazione, all'innovazione e al lavoro per processi.

In tale ambito rientrano la formazione in materia di *Building Information Modeling (BIM)* e di *contabilità economico-patrimoniale (Accrual accounting)*, quali competenze trasversali e abilitanti per il personale coinvolto nei processi di programmazione, gestione e controllo, in coerenza con l'evoluzione normativa e con gli obiettivi di digitalizzazione e rafforzamento della capacità amministrativa.

C. **Formazione continua**, che comprende l'insieme delle *azioni formative di aggiornamento e approfondimento professionale finalizzate al mantenimento e allo sviluppo delle competenze specialistiche del personale*, con riferimento alle materie proprie delle diverse aree di intervento dell'Ente.

Essa è orientata al conseguimento di livelli crescenti di qualificazione professionale e all'adeguamento continuo delle competenze rispetto all'evoluzione normativa, organizzativa, tecnologica e procedurale, nonché al mantenimento delle abilitazioni e certificazioni professionali richieste per lo svolgimento delle specifiche funzioni.

Di seguito vengono descritte le linee in essere e in programma:

Ambito formativo	Obiettivo di Valore pubblico	Destinatari	Attività e contenuti principali	Stato di attuazione 2025	Programmazione 2026–2028	Indicatori di risultato
Abilitazioni professionali	Garantire competenze tecniche e conformità normativa	Personale specialistico e operai	Formazione e aggiornamento abilitazioni tecniche (coordinatori sicurezza nei cantieri, ispettori di ponti e viadotti, mediatori professionisti in materia idrica, professionisti specializzati in prevenzione incendi, guida mezzi meccanici, patente CQC, qualifica saldatori, PES-PAV-PEI, utilizzo motosega, segnaletica)	Formati/aggiornati: 2 ispettori ponti e viadotti livello 3. Aggiornati 8 professionisti in prevenzione incendi, Aggiornati 2 saldatori Formati 3 operai PES-PAV-PEI, Formati 11 operai su utilizzo motosega, Formati 22 dipendenti su guida in sicurezza mezzi meccanici (Gru, PLE Pale e Trattori su gomma) Aggiornamento di un dipendente con patente CQC	Aggiornamento continuo abilitazioni; formazione neoassunti abilitazioni aggiuntive	Totale N. abilitazioni consecutive/mant enute
Cybersecurity (PNRR)	Aumentare la consapevolezza e la sicurezza digitale	Tutto il personale	Moduli Syllabus e percorso “Cyber CMGE” (24 mesi)	Tutto il personale iscritto a Syllabus; Avvio progetto Cyber CMGE (dic. 2025) Percorso della durata di 2 anni, fruibile da PC, smartphone o tablet e prevede per ogni anno 12 moduli formativi, rilasciati con cadenza mensile.	Proseguimento percorso fino al 2027	% completamento moduli; riduzione rischi ICT

Ambito formativo	Obiettivo di Valore pubblico	Destinatari	Attività e contenuti principali	Stato di attuazione 2025	Programmazione 2026–2028	Indicatori di risultato
Inclusione digitale e accessibilità (PNRR – Citizen Inclusion)	Rafforzare l'accessibilità e l'inclusione dei servizi digitali	Dipendenti, dirigenti, tecnici ICT	Formazione su accessibilità ICT, documenti digitali e coordinamento organizzativo	Concluse 20 edizioni (100 giornate); 30h dipendenti, 15h dirigenti, 30h ICT. Realizzati 16 MOOC (pillole formative)	Saranno resi disponibili i 16 Mooc a dipendenti e nuovi assunti: <ul style="list-style-type: none">• Corso Base – 12 Moduli (durata 3 ore)• Corso Dirigenti – 2 moduli (durata $\frac{1}{2}$ ora)• Corso ICT – 4 moduli (durata 2 ore)	N. partecipanti; completamento corsi
Anticorruzione, trasparenza ed etica	Rafforzare integrità, legalità e trasparenza	Tutto il personale	Formazione su PTPCT, codice di comportamento, UNI ISO 37001:2016, etica pubblica	Aggiornati 25 auditor; formati 1 dirigente e 5 auditor; formati 32 neoassunti; Giornata Trasparenza 2025	Aggiornamento anticorruzione per tutti; aggiornamento auditor; formazione neoassunti; Giornata Trasparenza	% personale formato; n. auditor aggiornati
Formazione tecnico-normativa specialistica	Adeguare competenze a evoluzione normativa e tecnologica	Personale dei servizi	I volumi e i target sono determinati dalle attività del legislatore o di evoluzione tecnologica. La progettazione di questi interventi prevede la collaborazione dei Servizi/direzioni	105 corsi di formazione esterni effettuati	Formazione diffusa e specialistica nei servizi su BIM (Building Information Modeling) Appalti e contratti, GIS, Accrual,	N. corsi; partecipanti

Ambito formativo	Obiettivo di Valore pubblico	Destinatari	Attività e contenuti principali	Stato di attuazione 2025	Programmazione 2026–2028	Indicatori di risultato
L'Intelligenza Artificiale nella PA (PNRR AI-PACT)	Aumentare la consapevolezza e la sicurezza digitale	Personale individuato dai Direttori	Laboratorio operativo realizzato in collaborazione con SDA Bocconi, e IFEL – Fondazione ANCI	Nuova linea formativa	Avvio della formazione per un primo gruppo di dipendenti	N. partecipanti
Inserimento e formazione neoassunti	Favorire onboarding efficace e rapido	Neoassunti	MOOC intranet, sicurezza sul lavoro, Syllabus, formazione su mansioni specifiche	40 neoassunti formati	Formazione continuativa per personale in entrata	% neoassunti formati
Pari opportunità e inclusione	Promuovere equità, rispetto e inclusione	Tutto il personale	Moduli Syllabus, incontri su equità, molestie, bias e linguaggio inclusivo	Tutto il personale è stato iscritto al modulo di Syllabus “La cultura del rispetto” Si è tenuto inoltre un incontro con la partecipazione della Consigliera di parità metropolitana sul tema molestie, mobbing e discriminazioni.	Nel 2026 tutto il personale verrà iscritto al modulo di Syllabus “In prima linea contro ogni discriminazione” Come previsto nel GEP verrà erogata una formazione specifica su bias e linguaggio inclusivo	% personale formato
Qualità e sistemi di gestione	Migliorare qualità dei processi e controllo interno	Referenti qualità e auditor	Formazione e aggiornamento auditor UNI EN ISO 19011:2018	Aggiornati 25 auditor; Format 1 dirigente e 5 nuovi auditor	Aggiornamento annuale auditor	N. auditor certificati

Ambito formativo	Obiettivo di Valore pubblico	Destinatari	Attività e contenuti principali	Stato di attuazione 2025	Programmazione 2026–2028	Indicatori di risultato
Sicurezza sul lavoro	Garantire salute e sicurezza dei lavoratori	Tutto il personale	Formazione obbligatoria D.lgs. 81/08 (lavoratori, preposti, primo soccorso, antincendio)	Formati/aggiornati: 50 lavoratori, 22 preposti, 48 addetti primo soccorso, 3 antincendio, 9 DPI lavori in quota	Aggiornamenti programmati: 2026 (120) 2027 (177), 2028 (134); Formazione neoassunti	% personale in regola
Soft skills e leadership	Rafforzare competenze trasversali e organizzative	Dirigenti e coordinatori	Comunicazione efficace, parlare in pubblico, gestione delle riunioni, gestione del conflitto, leadership	Formazione dirigenti su comunicazione e gruppi di lavoro	Estensione a coordinatori, responsabili ufficio e gruppi di lavoro interni alle direzioni	Valutazione partecipanti
Syllabus – formazione trasversale	Diffondere competenze di base e digitali	Tutto il personale	Catalogo nazionale gratuito	Nel 2024 hanno effettuato attività formative su Syllabus 284 dipendenti (168 donne, 116 uomini) pari al 65% del totale Nel 2025 hanno effettuato test di autovalutazione e attività formative su Syllabus 308 dipendenti (180 donne, 128 uomini) pari al 69% del totale	Adesione alle nuove iniziative fornite dal portale ed estensione del coinvolgimento dei dipendenti	% adesione
Valore PA – INPS	Sviluppare competenze strategiche PA	Dipendenti selezionati	Corsi di medio e alto livello	Pre-iscritti n.22 dipendenti	Adesione a tutte le annualità	N. partecipanti

“PA 110 e lode”

“PA 110 e lode” è un protocollo d’intesa firmato nel 2021 tra il Ministero della Pubblica Amministrazione e il Ministero dell’Università e della Ricerca, finalizzato a favorire l’accesso dei dipendenti pubblici all’istruzione terziaria, attraverso agevolazioni economiche per la frequenza di corsi di laurea, corsi di specializzazione e master universitari.

La Città Metropolitana sostiene la partecipazione dei propri dipendenti ai corsi di specializzazione e ai master universitari di durata annuale, purché coerenti con le attività e le funzioni svolte all’interno dell’Amministrazione, applicando le regole previste per la partecipazione ai corsi di formazione esterni previamente autorizzati dall’Ente.

Il dipendente interessato segue autonomamente l’iter di candidatura e ammissione a uno dei corsi inclusi nel catalogo del programma “PA 110 e lode” promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Una volta ammesso, il dipendente ne dà comunicazione al proprio dirigente responsabile, il quale valuta la coerenza del percorso formativo con le attività svolte e, in caso di esito positivo, segnala all’Ufficio Formazione l’interesse dell’Ente alla partecipazione al corso.

L’Ufficio Formazione provvede quindi a formalizzare, mediante atto dirigenziale, l’interesse dell’Amministrazione al percorso formativo, riconoscendo al dipendente la frequenza delle lezioni sincrone, in presenza o in modalità webinar, svolte in orario di servizio.

Qualora il corso non sia gratuito e il relativo costo non sia integralmente coperto da borse di studio, l’Amministrazione compartecipa alla spesa sostenuta dal dipendente, fino a un importo massimo di 1.000 euro a corso, da corrispondere direttamente all’ente formatore.

Non viene autorizzato il riconoscimento delle ore ai dipendenti che già beneficiano dei permessi per il diritto allo studio (150 ore) per la frequenza del medesimo corso.

L’Amministrazione destina a tale finalità una disponibilità finanziaria massima pari a 6.000 euro annui. L’assegnazione delle risorse avviene in ordine cronologico di presentazione delle domande, fino a esaurimento del fondo annuale. In caso di reiterazione della richiesta da parte del medesimo dipendente in annualità successive, viene applicato un principio di rotazione, al fine di garantire un’equa distribuzione delle risorse disponibili.

Il dipendente è tenuto a trasmettere all’Amministrazione la documentazione attestante la frequenza e il completamento del percorso formativo; le attività svolte sono registrate nel sistema di rilevazione della formazione del personale.

Nel corso del **2024**, i dipendenti che hanno superato la selezione per la partecipazione ai percorsi universitari “PA 110 e lode” e ne hanno dato comunicazione all’Ente sono stati 4 (2 hanno richiesto il solo riconoscimento delle ore di frequenza; 2 anche la compartecipazione alla spesa)

Nel **2025**, i dipendenti che hanno superato la selezione e ne hanno dato comunicazione all’Ente sono stati **2**, entrambi richiedenti il riconoscimento delle ore di frequenza e la compartecipazione alla spesa.

RISORSE E STRUMENTI

RISORSE FINANZIARIE DELL'ENTE

L'Ente assicura la programmazione e l'allocazione delle risorse finanziarie destinate alla formazione del personale per il triennio 2026–2028. In particolare, le risorse interne previste a bilancio ammontano a:

- **euro 60.000 per ciascuna annualità del triennio** per la realizzazione di iniziative di formazione professionale;
- **euro 20.000 per ciascuna annualità del triennio** per la formazione obbligatoria prevista da specifiche disposizioni normative.

Ulteriori risorse potranno essere destinate alle attività formative a seguito della rendicontazione delle iniziative riconducibili agli incentivi tecnici, ai sensi dell'art. 45, commi 5 e 7, del nuovo Codice dei contratti pubblici.

PROGRAMMI DI FORMAZIONE GRATUITI E OPPORTUNITÀ ESTERNE

In aggiunta alle iniziative formative finanziate con le risorse di Bilancio specificatamente destinate alla formazione, potranno essere attivate ulteriori iniziative formative ricorrendo all'adesione a progetti formativi gratuiti per l'Ente proposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica o a bandi promossi da altri enti pubblici (ANCI, INPS) quali ad esempio:

- ✓ **portale Syllabus** la piattaforma di formazione digitale sviluppata dal Dipartimento della Funzione Pubblica che mira a potenziare conoscenze, competenze e abilità attraverso un'esperienza di apprendimento personalizzata, multitematica e in continuo aggiornamento.
- ✓ **progetto VALORE PA** promosso da INPS che propone corsi di formazione universitari di media o alta complessità rivolti al personale dipendente delle Pubbliche Amministrazioni erogati da Atenei italiani, in collaborazione con soggetti pubblici o privati con esperienza nel settore della formazione professionale;
- ✓ **eventuali progetti promossi da ANCI**, finalizzati ad accompagnare le Città metropolitane nel processo di innovazione istituzionale, supportandole nei cambiamenti organizzativi e nello sviluppo delle competenze necessarie
- ✓ **piattaforma e-learning di IFEL** (Fondazione per l'Innovazione nella Finanza e nell'Economia Locale) dedicata alla formazione continua e gratuita per il personale degli Enti pubblici, offrendo corsi in modalità sincrona (live) e asincrona (on-demand) su temi specifici come gestione amministrativa, digitale, etica pubblica e nuove tecnologie (IA)
- ✓ **Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)** che offre un'ampia gamma di corsi per dirigenti e funzionari pubblici, che includono percorsi introduttivi, specialistici e avanzati, focalizzati su diritto, economia, management pubblico, innovazione digitale e analisi delle politiche pubbliche
- ✓ **Portale del Ministero dell'Economia e della Finanze (MEF) su nuovo sistema di contabilità "accrual"** offre contenuti formativi e corsi multimediali sul Quadro concettuale e sugli standard contabili (ITAS), per consentire il raggiungimento dell'obiettivo previsto nel Target M1C1-117, relativo alla formazione del personale delle amministrazioni pubbliche, e rappresenta un importante ausilio in vista dell'introduzione del nuovo sistema di contabilità accrual.
- ✓ **Formazione nazionale appalti (FNA) del Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti** offre ai RUP (Responsabili Unici di Progetto) un piano di formazione strutturato su tre livelli (Base, Specialistica, Avanzata) sul Codice Appalti (materiali didattici, strumenti digitali, podcast, community e informazioni su eventi)

METODOLOGIE FORMATIVE

Le modalità di erogazione della formazione finora adottate (in presenza, a distanza/e-learning, blended, in house e autoformazione) continueranno a coesistere come modalità ordinarie per la

realizzazione dei corsi, selezionando di volta in volta la forma più funzionale e appropriata agli obiettivi formativi.

Saranno valorizzati, per quanto possibile, gli interventi formativi in presenza, al fine di favorire una maggiore efficacia dell'apprendimento. In particolare, nelle iniziative formative orientate allo sviluppo delle competenze trasversali e manageriali (soft skills), saranno applicate metodologie formative *attivanti*, finalizzate alla progettazione di percorsi formativi centrati sui discenti e sul loro coinvolgimento attivo.

MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

Al fine di verificare la qualità e l'efficacia dei percorsi formativi, nonché il loro allineamento con gli obiettivi strategici, viene effettuato un monitoraggio periodico. Tale attività prende in considerazione le ore di formazione fruite da ciascun dipendente e il grado di utilizzo dei diversi canali formativi. Inoltre, viene