



REGIONE AUTÒNOMA
DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA

PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE 2018/2020

MISSION

DEL SETTORE FORMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Diventare, per tutti i servizi dell'ASPAL, un supporto positivo, creativo e di ascolto al fine di offrire una formazione attenta alle esigenze reali e mutevoli del contesto interno ed esterno, che migliori il clima organizzativo e sviluppi la fiducia nel futuro, utilizzando metodi innovativi e interattivi che coinvolgano tutti i dipendenti e forniscano strumenti operativi per migliorare i servizi ai cittadini e alle imprese del territorio regionale.

Sommario

Premessa: pianificare la formazione	Pag. 3
<i>Articolazione del Piano</i>	Pag. 4
PARTE PRIMA: CONSUNTIVO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA SVOLTA NELL'ANNO 2017	
1. L'attività formativa svolta nel 2017	Pag. 5
PARTE SECONDA: LA STRUTTURA DELL'AGENZIA SARDA PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO	
2. L'analisi della struttura organizzativa	Pag. 12
2.1 L'organigramma	Pag. 12
2.2 Il funzionigramma	Pag. 13
2.3 Le sedi	Pag. 14
2.4 L'organico	Pag. 15
PARTE TERZA: LA RILEVAZIONE E L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI	
3. L'analisi dei fabbisogni formativi in ASPAL: finalità, attori e metodi	Pag. 21
3.1 Prima fase: il coinvolgimento degli attori	Pag. 23
3.2 Seconda fase: la costruzione degli strumenti	Pag. 26
3.3 Terza fase: la rilevazione del fabbisogno	Pag. 26
3.3.1 Variabili Socio-anagrafiche e Tavole di rielaborazione del fabbisogno	Pag. 29
PARTE QUARTA: I PERCORSI FORMATIVI	
4. Dagli obiettivi di apprendimento ai percorsi formativi	Pag. 66
4.1 Linea A. La formazione per le competenze tecnico-specialistiche	Pag. 66
4.2 Linea B. La formazione per i processi trasversali	Pag. 73
4.3 Linea C. La formazione per le <i>soft skills</i>	Pag. 75
PARTE QUINTA: PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	
5. La pianificazione delle attività	Pag. 79
5.1 Organizzazione e gestione dei percorsi	Pag. 79
5.2 Metodologie didattiche	Pag. 79
5.3 Finanziamento	Pag. 80
5.4 Pianificazione temporale	Pag. 80
6. Il sistema di valutazione del processo formativo in ASPAL	Pag. 95
6.1 Il modello	Pag. 95
6.1.1 Tempi di attuazione del modello	Pag. 97
APPENDICE	
SEZIONE 1. SCHEDE ATTIVITÀ	
SEZIONE 2. STRUMENTI	
<i>Strumenti per la rilevazione del fabbisogno</i>	
- Scheda di analisi dei fabbisogni formativi	
- Questionario: idee per lo sviluppo	
<i>Strumenti per la valutazione</i>	
- Questionario di gradimento	

PREMESSA: PIANIFICARE LA FORMAZIONE

La pianificazione della formazione aziendale è un processo che risponde all'esigenza, per ogni organizzazione, di sviluppare competenze e conoscenze delle proprie Risorse Umane al fine di:

- realizzare gli obiettivi strategici;
- supportare i processi di cambiamento;
- migliorare la performance organizzativa;
- accrescere le prestazioni individuali.

La formazione deve essere perciò *finalizzata* e strettamente collegata (in termini di contenuti, tempi e metodi di erogazione) sia a ciò che è effettivamente necessario ai fini della crescita e dello sviluppo dell'organizzazione, sia alla valorizzazione del proprio capitale umano.

Dall'analisi delle politiche strategiche di un'organizzazione scaturiscono gli obiettivi (organizzativi e individuali) e i conseguenti fabbisogni formativi, ma questo non è sufficiente a garantire una corretta pianificazione. Risulta indispensabile definire anche i metodi e i criteri attraverso i quali:

- elaborare il processo di raccolta dei fabbisogni formativi (organizzativi e individuali) espressi dai vari attori coinvolti
- analizzare in maniera sistematica i fabbisogni;
- definire e gestire le priorità;
- individuare responsabili o referenti;
- definire il budget, allocare le risorse, stabilire le caratteristiche dei fornitori;
- progettare le fasi dei processi formativi e le modalità di erogazione;
- misurare i risultati sul piano organizzativo in termini di miglioramento della performance individuale e di gruppo;
- definire la durata e la validità del piano stesso.

Il risultato di questo processo virtuoso è il *Piano formativo ASPAL 2018-2020*: un Piano pensato e progettato non come mero adempimento aziendale, ma quale strumento privilegiato di sviluppo a garanzia di un vero processo di empowerment che faciliti il raggiungimento degli obiettivi strategici e di crescita (anche in termini di condivisione e creazione di una forte identità aziendale), oltre che il miglioramento delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori.

Articolazione del Piano

La **prima parte** del Piano è dedicata al consuntivo delle attività formative avviate e svolte nel corso dell'annualità 2017.

La **seconda parte** è incentrata sull'analisi del contesto organizzativo dell'ASPAL, con particolare riferimento al cambiamento in atto.

La **terza parte** descrive la metodologia utilizzata durante la fase di analisi dei bisogni e sintetizza in apposite Tavole le informazioni ottenute per ciascun Servizio.

Nella **quarta parte** sono illustrate le **linee di intervento** dei percorsi formativi individuati per il triennio 2018-2020, con riguardo, in particolare, alla definizione delle priorità formative, all'indicazione della tipologia di destinatari interessati, ai tempi e alla durata. Vi si trovano quindi: a) le *competenze tecnico/specialistiche*, peculiari di ciascun Servizio e/o Settore (ivi compresa, in taluni casi, la *formazione obbligatoria* per legge); b) la formazione cosiddetta *trasversale*, ovvero riferita a processi che riguardano e/o afferiscono a diversi Servizi e Settori dell'Agenzia; c) le variabili "soft", legate in particolare al momento di forte cambiamento organizzativo di ASPAL, e che vedono emergere soprattutto temi legati alle cosiddette *soft skills* e alla creazione di una nuova e comune cultura organizzativa.

La **quinta parte** illustra la programmazione temporale delle attività, approfondendo anche il tema della valutazione e monitoraggio.

In **appendice** sono contenute le schede di dettaglio dei singoli percorsi formativi, gli strumenti utilizzati per arrivare alla redazione del piano e quelli utili alla valutazione dei percorsi.

Per il 2018, come previsto anche nel Piano Annuale delle Attività approvato con Determinazione del Direttore Generale n. 567 del 11/04/2018, il Piano costituisce anche atto di programmazione. Risulta forse superfluo specificare che diversi fattori possono influire sugli obiettivi individuati, rendendo necessarie integrazioni e/o modifiche che saranno acquisite e considerate nella predisposizione dei singoli programmi annuali, quali strumenti operativi ed esecutivi del Piano Triennale.

PARTE PRIMA: CONSUNTIVO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA SVOLTA NELL'ANNO 2017

1. L'ATTIVITA' FORMATIVA SVOLTA NEL 2017

Le previsioni di un piano formativo triennale non possono prescindere dall'analisi del consuntivo dell'attività svolta nella pianificazione precedente.

Rispetto a tale tema, l'ASPAL merita un'attenzione particolare in quanto essa, costituita nel 2016 ai sensi della Legge Regionale n. 9 del 17 maggio, ha incentrato le proprie linee di azione per il 2017 su tre assi importanti:

1. garantire il proseguo dei servizi offerti dagli ex Centri Servizi per il Lavoro (CSL), oggi Centri per l'Impiego (CPI);
2. avviare una profonda ristrutturazione organizzativa;
3. avviare la formazione del personale storico transitato dalle Province, nonché l'acquisizione di nuovo personale.

Il 2018 è pertanto l'anno cruciale per il consolidamento delle linee di sviluppo, anche in ossequio agli indirizzi strategici forniti dalla Giunta Regionale ai sensi dell'art. 14 della L.R. 9/2016 (nota dell'Assessora al Lavoro ns. prot. 21325/2018): l'ASPAL, continuando a garantire la normale attività gestionale in un'ottica di miglioramento dei diversi procedimenti amministrativi in atto, dovrà pensare e organizzare le proprie attività per il raggiungimento degli obiettivi strategici indicati nel Piano delle Attività.

In virtù di queste linee guida tutti i Servizi si sono organizzati nel cercare di mantenere un certo livello di aggiornamento. In particolare:

- il Servizio *Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili* ha impegnato il personale in corsi di aggiornamento sull'area dei contratti e degli appalti e in generale in relazione al Sistema Informativo di Base degli Enti e Agenzie Regionali (SIBEAR);
- il Servizio *Bilancio e Rendicontazione* si è occupato di contabilità e modifiche in materia di pubblico impiego;
- Il Servizio *Risorse Umane* ha incentrato la formazione sull'area del riordino dei servizi per l'impiego e sull'area economica;
- il Servizio *Coordinamento dei servizi territoriali e governance* ha impegnato il personale sul riordino dei servizi per l'impiego (interessando alla partecipazione anche altri Servizi); un funzionario ha frequentato un Master di primo livello in Management dei servizi e delle politiche per il lavoro;

- il Servizio *Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli* ha seguito la formazione interna in merito all'utilizzo di URBI, all'attivazione della "to do list", del nuovo sistema di pre-protocollazione e, in generale, del sistema SIBAR.
- il Servizio *Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione* ha dato spazio alla formazione on line gestita dal Formez sulle Competenze digitali per la PA regionale, alla formazione fornita da Accenture e a quella sull'area fasce svantaggiate. Inoltre due funzionari hanno frequentato un Master di primo livello in Management dei servizi e delle politiche per il lavoro.
- Il Servizio *Progetti su base regionale e comunitaria* ha partecipato alla formazione sul riordino dei servizi per l'impegno e alla formazione dei Dirigenti organizzata da Accenture, oltre che a un corso specifico sui controlli FSE.

Per quanto concerne la formazione dei Dirigenti, si rileva che in generale tutti i Direttori di Servizio hanno seguito corsi di formazione specialistica nel 2017 su vari temi, incluso il *change management*.

La Tavola seguente illustra il consuntivo dell'attività realizzata nel corso dell'anno 2017.

AREA TEMATICA	TITOLO CORSO	SERVIZI COINVOLTI	ENTE ORGANIZZATORE	PARTECIPANTI	ORE
CONTRATTI E APPALTI	Il nuovo codice dei contratti pubblici alla luce delle linee guida ANAC e della recente giurisprudenza	S 1	Media Consult	Direttore del Servizio	7
	Illustrazione piattaforma Sardegna CAT		Sardegna Cat	9 dipendenti	7
	Codice degli appalti: Istruzioni operative. Le novità del decreto correttivo		Ance Oristano - Confindustria Centro Nord Sardegna	Direttore del Servizio	6
	L'offerta economicamente più vantaggiosa con rapporto qualità prezzo: clausole sociali, sicurezza e condizioni di lavoro		Sardegna Ricerche	15 dipendenti	6
	Formule matematiche per le valutazioni dell'offerta		Sportello Appalti Imprese	11 dipendenti	6
	Il valore della negoziazione nelle direttive europee e nel nuovo codice dei contratti		Sportello Appalti Imprese	5 dipendenti	4,30
	Il sistema di e-procurement acquisti in rete con focus sui nuovi bandi del mercato elettronico		CONSIP	7 dipendenti	4
	Istruzioni Operative del Codice degli Appalti		Sardegna Ricerche - Sportello Appalti Imprese	10 dipendenti	6
FORMAZIONE DIRIGENTI	Controlli FSE	S 5	CEIDA	1 Direttore di Servizio	16
	Il ruolo, le funzioni e le	S 6	RAS	2 Direttori di	4,30

	responsabilità del RUP dopo il D. Lgs. 50/16 e le linee guida ANAC	S 1		Servizio	
	Acquisti in sanità - investimento in salute	S 1	Maggioli	1 Direttore di Servizio	10
	Il punto sul codice, linee guida e correttivo	S1	Il FARE	1 Direttore di Servizio	4,30
	Competenze e strumenti del buyer pubblico				2
	interpretare contesto ruolo e percezioni per orientare formazione e aggiornamento				2
	Aspetti di responsabilità nell'acquisizione di beni e servizi in sanità				2
	Sanità alla confluenza tra etica diritto e politica.				1,30
COMPETENZE DIGITALI PER LA PA	Qualità dei servizi Web Regione Sardegna – on line: Progetto “E-leadership - Competenze digitali per la PA regionale”	S 7	Formez PA	1 funzionario	60
	Open data Regione Sardegna (Ed. 2) – on line: Progetto “openras: dati aperti per la trasparenza e l'accountability”	S 7		1 funzionario	20
		S 5		1 funzionario	
ECONOMICA E CONTABILE	Conto annuale 2016	S 2	Pubbliformez	1 funzionario	6
		S 3		2 funzionari	
		S 6		1 funzionario	
	Sil fse 2014-2020 fase 2: rilascio in esercizio degli strumenti on line dedicato a rendicontazione e verifiche amministrative	S 2	RAS	4: funzionari e istruttori amministrativi	6
	Strumenti e dell'armonizzazione e per la contabilità economica			2 funzionario	5
	La contabilità economico patrimoniale-corso base-			1 funzionario	5
	Il bilancio d'esercizio			3 funzionari	5
	Il bilancio consolidato			3 funzionari	5
Corso sul bilancio		3 funzionari	4		
RIORDINO SERVIZI PER L'IMPIEGO	Master primo livello: management dei servizi e delle politiche per il lavoro	S 7	Link Campus Roma	1 funzionario	480
		S 4		2 funzionari	
	La formazione degli operatori dei servizi per il lavoro in Europa	S 4	ANPAL Servizi	1 Direttore di Servizio	8
		S 3		1 Funzionario	
	La did on line a partire dal 1 ottobre 2017	S 4	ANPAL Servizi	Tutti i dipendenti CPI	0,30
	Le nuove regole sulla did on line a partire dal 04 dicembre 2017				0,30
	Il sistema Anpal e la richiesta did on line da parte del cittadino				0,30
Il centro per l'impiego e la richiesta intermediata	0,30				
Assegno di ricollocazione	2				

	Empowerment del personale e digital innovation per il rafforzamento del cpi	S 7	Accenture	3 funzionari	9
		S 5		2 funzionari	
		S 4		1 funzionario	
	Gestione stato occupazionale d.lgs. 150/2015	S7	Accenture	5 funzionari	2
	Banca dati regionale unica			6 funzionari	3
	Le modifiche in materia di pubblico impiego apportate dai decreti legislativi 74 e 75 del 2017	S 2	Pubbliformez	1 Direttore	6
		S 3		1 Direttore 4 funzionari	6
Servizi per il lavoro: sistemi e metodologie a confronto: Percorsi di empowerment per gli operatori dei Cpi -Monitoraggio e previsione del trend occupazionale in Polonia-	Tutti i Servizi	ASPAL	38 dipendenti CPI e 6 dipendenti sede centrale	2	
Servizi per il lavoro: sistemi e metodologie a confronto: Percorsi di empowerment per gli operatori dei Cpi -Servizi alle imprese in Francia-			34 dipendenti Cpi e 10 dipendenti sede centrale	9	
SVILUPPO RISORSE UMANE	*Progetto empowerment: tutoring 1° sessione	Tutti i Servizi	Accenture	30 funzionari	9
	*Progetto empowerment: tutoring 2° sessione			38 funzionari	8,30
	*Progetto empowerment: Change management specialistico - 1° sessione e 2° sessione			7 Direttori di Servizio	11
TRASPARENZA	“Il nuovo sistema della trasparenza tra accesso e privacy nelle pubbliche amministrazioni e nelle società partecipate e controllate. Guida alla redazione del regolamento interno”	S 6	Maggioli	1 Direttore 1 funzionario	7,30
	Trasparenza, accesso generalizzato e privacy	S6 DG	RAS	1 funzionario 1 funzionario	5
GESTIONE DOCUMENTALE	Aggiornamento su urbi	S 6	Sistema 3	Tutti i dipendenti del Settore sistemi informativi	20
	Aggiornamento sulle anagrafiche (urbi)			Tutti i dipendenti del Settore protocollo	4
	Raccomandata on line		Poste Italiane	3 dipendenti del Settore Protocollo	2
	Il responsabile della gestione documentale		FORMEZ	1 funzionario	1,30
	To do list	Tutti i Servizi	ASPAL	Dipendenti sede centrale e referenti cpi circa 125	10

	Pre protocollazione			Dipendenti sede centrale	10
	Protocollo			Tutti i coordinatori e smistatori	8
	La carta e il digitale. Comunicare gli archivi, conoscere, conservare e valorizzare	S 6	RAS	2 funzionari	4
COMUNICAZIONE	Piano editoriale digitale e progettazione e gestione account istituzionale	S 6	***	4 dipendenti URP	14
	Innovazione e leadership per la comunicazione che cambia. Messaggi e role taking nella nuova PA		RAS	4 dipendenti URP	14
	La rete delle reti. Paradigma per la qualità della pubblica amministrazione			1 funzionario e 1 Direttore di Servizio	4
	Nuove visioni della comunicazione: cultura, partecipazione, trasparenza, collaborazione, collettività e P.A.	DG		1 funzionario	16
FASCE SVANTAGGIATE	Sperimentazione sportelli carcere - confronto su progetti di inserimento lavorativo destinati agli utenti delle fasce svantaggiate	S 7	Afol metropolitana	6 funzionari	14
SIBEAR Sistema Informativo di base	Proposta di acquisto	S 1	ACCENTURE	Direttore Servizio	4
	Report contratti aperti - impegni - rda- ordini da contratto chiuso/aperto - ordini da non contratto - ordine per servizi /prestazioni- anagrafica prodotti e registrazione			2 dipendenti del Servizio	3
	Assunzione impegni - liquidazione fatture con modulo finanziaria			Tutti dipendenti del Servizio	3
	Flusso beni, collegamento anagrafiche materiali alle corrispondenti anagrafiche fornitore. creazione anagrafiche materiali mancanti.			5 dipendenti	4
	Creazione ordini - entrata merci - liquidazione fattura.			Tutti dipendenti del Servizio	2,30
	Caricamento, autorizzazione contratti e ordini di acquisto - utilizzo reportistica.			Tutti dipendenti del Servizio + 8 coordinatori cpi	8
	Caricamento e gestione di: rda, contratti quadro, ordini acquisto, entrata merci, registrazione verifica fattura, utilizzo reportistica.			Tutti dipendenti del Servizio	4
	Cespiti capitalizzati, cespiti acquisiti a titolo gratuito.			1 dipendente	4
	Gestione finanziaria, verifica			Tutti dipendenti	4,30

disponibilità capitoli, assunzione impegni, contratto somministrazione cancelleria e carta, oda con e senza riferimento contratto, entrata merci, verifica fattura, report di supporto, adeguamento stampe oda per modifiche pagamento ordine.		del Servizio	
Impegni, liquidazioni, report finali		Tutti dipendenti del Servizio	13,30
Oda, em, registrazione fattura, gestione cassa economale, giacenze di magazzino, movimentazioni di rettifica.		3 dipendenti	4,30
Gestione impegni, economie, adeguamento valore, verifica liquidazioni aperte, storni, oda registrati e non fatturati, reportistica mm		Tutti dipendenti del Servizio	3
Flusso mm ordini/entrata merci, liquidazione fattura con cassa economale per avvio 2018. Giacenze magazzino, entrata merci, riconciliazione giacenze di magazzino.		Tutti dipendenti del Servizio	4,30
Verifica e riconciliazione giacenze di magazzino, gestione richieste d'acquisto, strumenti di reportistica e inventario al 31.12		1 dipendente	12
Gestione finanziaria, disponibilità capitoli, assunzione impegni, liquidazione fatture		Tutti dipendenti del Servizio	4,30
affiancamento per le attività di predisposizione contratti, proposte di acquisto. attività collaterali di gestione anagrafiche e integrazione con la contabilità finanziaria economico patrimoniale.		6 dipendenti	4
creazione modifica visualizzazione anagrafica cespiti. inventariazione assegnazione cespiti. collegamento modulo fm/aa		1 dipendenti	4
supporto per caricamento e gestione di: rda, contratti quadro, ordini di acquisto con /senza riferimento a contratti quadro, entrata merci, registrazione verifica fattura, utilizzo reportistica di supporto.		Tutti dipendenti del Servizio	4
affiancamento on site volto al supporto per l'avvio in produzione della decentralizzazione dei processi		Tutti dipendenti del Servizio	4

	di gestione sul sistema sibeat di impegni, liquidazioni e debito commerciale. utilizzo degli appositi strumenti di reportistica contabilità finanziaria.				
	Formazione per l'avvio delle attività di decentralizzazione dei processi di gestione sul Sistema SIBEAT	S 7		1 funzionario	4
	SAP – SIBEAT Sistema contabile integrato			3 funzionari	4
QUALITÀ	Modalità di verifica dell'efficacia dell'addestramento/formazione: verifica ispettiva.	S 6	Smeralda consulting	4 funzionari	3

Tav 1. Attività formativa realizzata in ASPAL nel 2017

*Il Progetto di Empowerment ha avuto inizio nel dicembre 2016 e si è concluso ad aprile 2018. L'obiettivo di tutto il programma è stato quello di accompagnare l'ASPAL nel processo di cambiamento attraverso analisi, studi, elaborazioni, attività di *Change Management* e di formazione specifica. Inoltre si è dotata ASPAL di una piattaforma ad uso interno, per la fruizione di percorsi formativi e-learning (progettati in risposta all'analisi del fabbisogno svolta nei primi mesi del progetto), la visione di pillole formative tematiche e specifiche, un'area *collaboration* per lo scambio di informazioni, documenti e compiti tra staff e gruppi di lavoro e un'area per la condivisione di manuali, regolamenti, procedure e altro.

.

PARTE SECONDA: LA STRUTTURA DELL'AGENZIA SARDA PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

2. L'ANALISI DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa, quale modello di divisione e coordinamento del lavoro, è lo strumento indispensabile di cui si serve l'ASPAL per perseguire l'efficacia e l'efficienza dei Servizi e delle azioni amministrative.

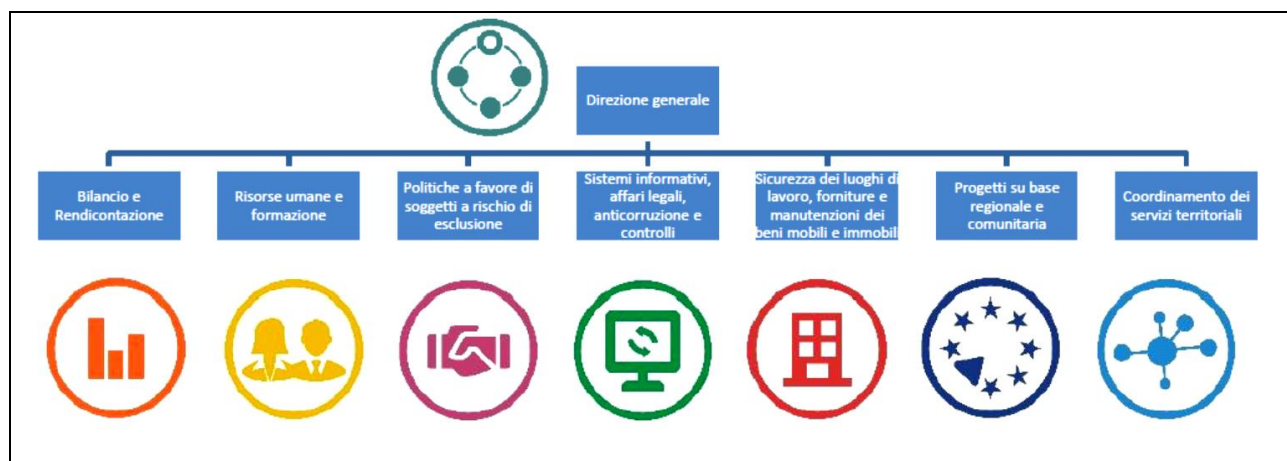
L'ASPAL è organizzata in una Direzione Generale e in sette Servizi, come previsto dalle DGR 36/7 e 37/12 del giugno 2017.

I Servizi: *Coordinamento dei servizi territoriali; Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione; Progetti su base regionale e comunitaria* rappresentano i servizi "core" dell'Agenzia, in quanto incentrati sul cittadino e le imprese.

I Servizi: *Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzione dei beni mobili e immobili; Bilancio e rendicontazione; Risorse umane e formazione; Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli* hanno invece come attività principale quella di permettere il più corretto ed efficace funzionamento dell'Agenzia (e in particolare dei servizi core), la gran parte delle loro attività non prevedendo quindi servizi diretti ai cittadini e alle imprese (ad eccezione dell'URP, delle attività di accesso agli atti e gestione del contenzioso e precontenzioso, di assessment e supporto ad Amministrazioni pubbliche da parte del settore Formazione, che offrono anche servizi all'utenza esterna).

2.1 L'ORGANIGRAMMA ASPAL

L'organigramma attuale dell'ASPAL è il seguente.



Imm. 1 Organigramma Aspal

2.2 IL FUNZIONIGRAMMA ASPAL

Con la Determinazione n. 69/ASPAL del 27.01.2017 il Direttore Generale ha attribuito le deleghe ai Dirigenti e ha definito le funzioni dei Servizi, come illustrato nella Tavola successiva.

Servizio	Funzioni
Bilancio e Rendicontazione	Cura la gestione del bilancio e dei rendiconti consuntivi – Gestisce la contabilità economica, finanziaria e patrimoniale dell’Agenzia – Cura tutti gli adempimenti contabili e tributari – Cura i rapporti con il Tesoriere e gli Assessorati competenti, anche in merito agli adempimenti di cui alla L.R. 14/95 – Gestisce la rendicontazione degli interventi affidati all’ASPAL, i flussi amministrativo-documentali relativi, l’implementazione dei rendiconti finanziari su SIL e tutti gli atti amministrativi inerenti – Cura l’attività di certificazione della spesa su FSE – Cura i rapporti con gli organi di controllo e di audit esterni e gestisce le attività finalizzate ai controlli.
Risorse umane e formazione	Gestisce le risorse umane sia dal punto di vista amministrativo, sia contrattuale – Assume lo sviluppo del dipendente come risorsa centrale del progresso professionale e organizzativo della struttura, anche dal punto di vista formativo – Cura la costruzione di un sistema di <i>welfare</i> aziendale in funzione del miglioramento del benessere organizzativo – Gestisce le relazioni sindacali e la contrattazione decentrata – Programma e gestisce le attività formative interne, obbligatorie e non, e quelle richieste da soggetti esterni sulle tematiche della realizzazione delle politiche attive del lavoro.
Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione	Programma, attua e gestisce le politiche sociali finalizzate all’inserimento lavorativo dei soggetti a rischio di esclusione sociale, in coerenza con la pianificazione nazionale e regionale ed in collaborazione con gli Enti locali, le organizzazioni del Terzo settore e tutti i soggetti interessati allo sviluppo di tali politiche – Programma, attua e gestisce, con un’articolazione territoriale, le attività inerenti l’inserimento lavorativo dei lavoratori con disabilità, come disciplinato dall’art. 19 della L.R. 9/2016 – Programma, attua e gestisce, con un’articolazione territoriale, le attività inerenti la sperimentazione innovativa per la messa a sistema dei Servizi di Mediazione interculturale.
Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	Gestisce tutti i sistemi informativi interni all’ASPAL e ne programma e coordina l’integrazione – Attua l’integrazione fra il sistema informativo ASPAL e quelli di altri soggetti impegnati nella gestione delle politiche attive del lavoro – Gestisce i flussi documentali e assicura la corretta conservazione degli atti e dei documenti - Gestisce l’Ufficio Relazioni con il Pubblico – Regola e gestisce, a vantaggio di tutta l’ASPAL, l’istruttoria e la predisposizione di tutti gli atti e gli adempimenti relativi ai procedimenti di precontenzioso e contenzioso – Predisporre, attua e monitora il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza,

	coordinando la rete interna dei referenti – Attua i controlli amministrativi di legge sulle dichiarazioni sostitutive e i controlli di primo livello di pertinenza ASPAL.
Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	Gestisce la programmazione, l'istruttoria e la predisposizione di tutti i regolamenti, gli atti e gli adempimenti relativi ai procedimenti afferenti agli appalti ed ai contratti a vantaggio di tutta l'ASPAL – Amministra il patrimonio dei beni mobili e immobili dell'ASPAL a livello logistico e manutentivo e ne regola la gestione – Cura l'inventario di tutti i beni dell'ASPAL – Sovrintende al rispetto della normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, in coordinamento con gli altri servizi dell'ASPAL.
Progetti su base regionale e comunitaria	Gestisce, nell'ambito della programmazione unitaria, gli interventi delegati all'ASPAL dalla G.R. e dagli altri soggetti preposti, a valere su fondi regionali, nazionali e comunitari – In coerenza con le linee strategiche d'intervento indicate dalla Direzione Generale, delinea, definisce e implementa la partecipazione dell'ASPAL a reti di partenariato internazionale e attiva interventi di fund raising finalizzati alla partecipazione/progettazione e gestione di progetti di sperimentazione di politiche attive del lavoro.
Coordinamento dei servizi territoriali e governance	Coordina, con competenza territoriale regionale, gli uffici territoriali dell'ASPAL (Centri per l'Impiego – CPI) curando la loro gestione organizzativa e la regolamentazione del funzionamento e delle attività – Assicura il loro corretto funzionamento, presidiandone l'efficacia e l'efficienza, al fine di assicurare l'erogazione omogenea dei livelli essenziali delle prestazioni dei servizi per il lavoro (LEP) in tutto il territorio regionale – Assicura l'attuazione delle politiche attive del lavoro gestite dai CPI e, in particolar modo, la promozione dei servizi e delle politiche pensati in favore del mondo produttivo regionale, gestiti dai Centri – Cura la corretta informazione e divulgazione a livello territoriale di tutti i servizi e le politiche erogati – Attua la <i>governance</i> dei CPI, in coordinamento con gli altri servizi dell'ASPAL, in relazione sia alla gestione organizzativa delle risorse sia all'analisi della <i>performance</i> organizzativa e individuale.

Tav. 2 Funzionigramma Aspal

2.3 LE SEDI

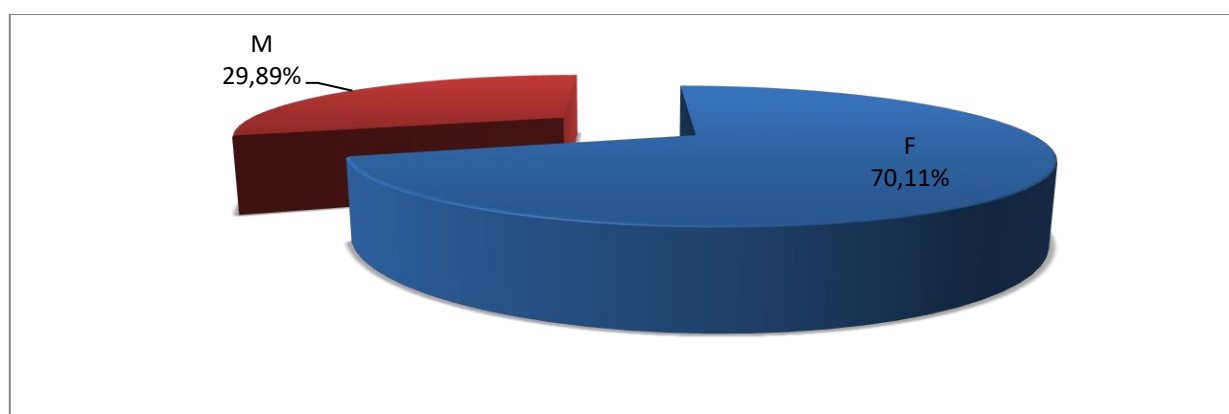
L'ASPAL si compone di una sede centrale, dislocata per la maggior parte dei Servizi in via Is Mirrionis e presso il CPLF in via Caravaggio a Cagliari per il solo Servizio "Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione". Si articola poi, su base territoriale, nei CPI (Centri per l'Impiego) i quali, a loro volta, sono rappresentati dalle sedi principali e da un certo numero di sedi decentrate. Nello specifico:

Aspal - via Caravaggio	CPI Lanusei	CPI Sassari - Sede Porto Torres
Aspal - via Is Mirrionis	CPI Lanusei sede Tortoli	CPI Senorbì
CPI Ales	CPI Macomer	CPI Siniscola
CPI Alghero	CPI Mogoro	CPI Siniscola sede Orosei
CPI Assemini	CPI Muravera	CPI Sorgono
CPI Assemini sede Pula	CPI Nuoro	CPI Sorgono sede Aritzo
CPI Assemini sede Teulada	CPI Nuoro sede Dorgali	CPI Tempio Pausania
CPI Bonorva	CPI Nuoro sede Gavoi	CPI Terralba
CPI Cagliari	CPI Olbia	
CPI Carbonia	CPI Olbia sede Palau	
CPI Castelsardo	CPI Oristano	
CPI Cuglieri	CPI Ozieri	
CPI Cuglieri sede Bosa	CPI Quartu Sant'Elena	
CPI Ghilarza	CPI San Gavino Monreale	
CPI Iglesias	CPI Sanluri	
CPI Isili	CPI Sassari	

Tav. 3 Sedi Aspal nel territorio regionale

2.4 L'ORGANICO

Al 17 aprile 2018, l'ASPAL conta un totale di **649** dipendenti così suddivisi:

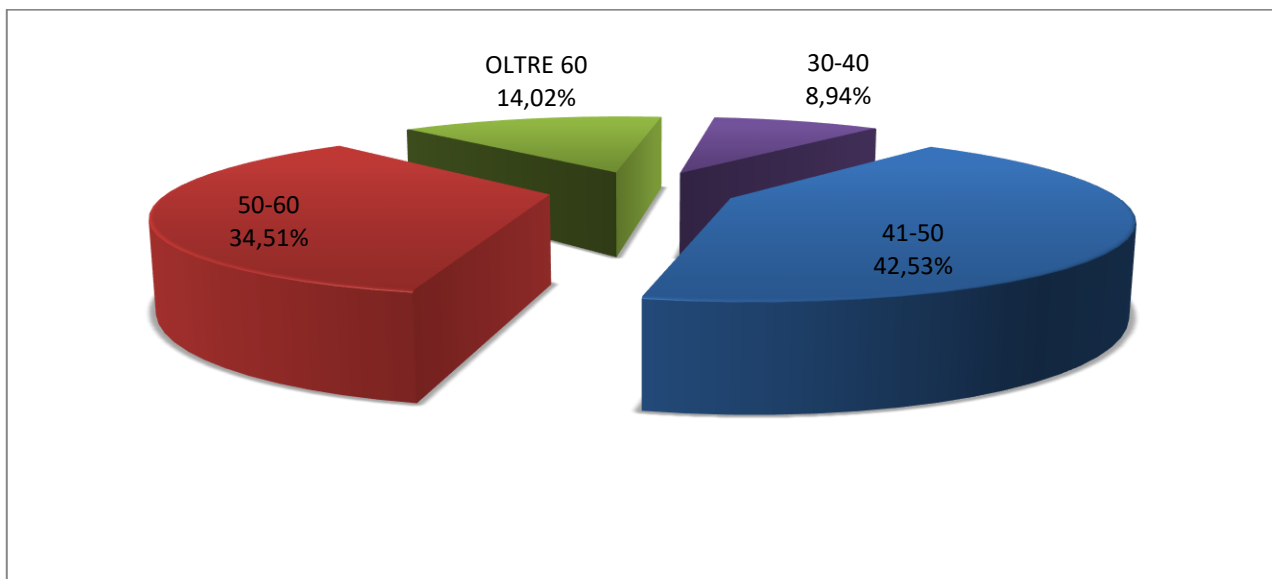


Gr. 1 Organico ASPAL per sesso

Per quel che concerne il **sezzo**, la maggioranza (oltre il 70% pari a 455 unità) è rappresentata da donne.

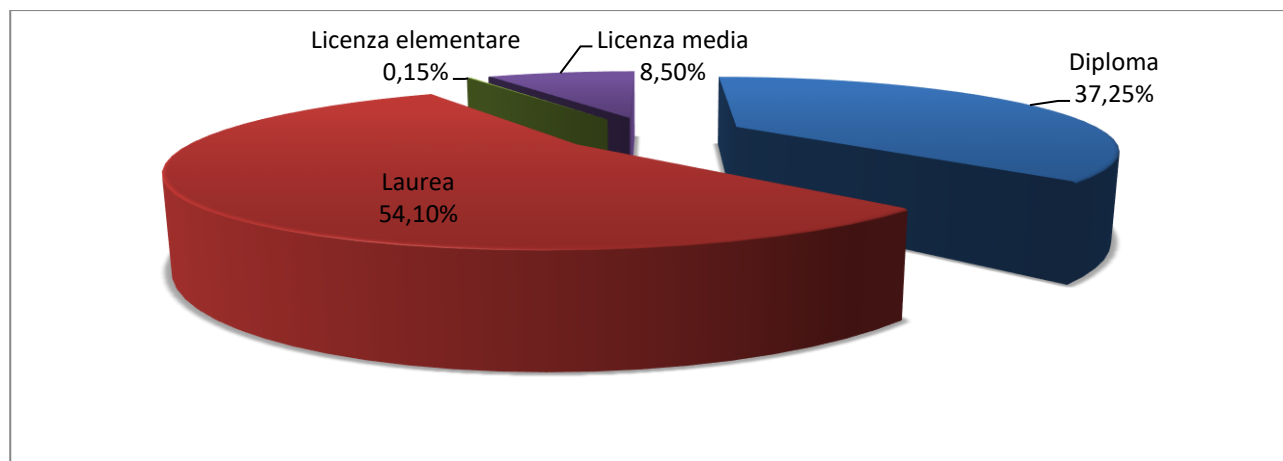
In relazione all'**età**, si può notare che quasi la metà della popolazione (42,53% pari a 276 unità) si colloca nella categoria "41-50" anni; oltre un terzo (34,51% - 224 unità) si trova nella categoria

“50-60”; un 14% (91 unità) è rappresentato dagli “over 60” e solo una minima parte (meno del 9% pari a 58 unità) nella categoria “30-40” anni. Complessivamente, possiamo affermare che la popolazione ASPAL presenta un’età media medio-alta (media = **50,48** anni e devStand = 7,94 anni; età minima = 30, età massima = 66) con un certo numero di dipendenti prossimi all’età pensionabile (over 60).



Gr. 2 Organico ASPAL per classi di età

Per ciò che riguarda i **titoli di studio**, si evince una sostanziale preponderanza di titoli medio-alti. Più della metà (54,10% - 350 unità) possiede una laurea e più di un terzo (37,25% - 241 unità) un diploma di scuola media superiore. Una parte residuale (meno del 9%) si colloca su una scolarizzazione medio-bassa.



Gr. 3 Organico ASPAL per titoli di studio

In relazione alla **provenienza**, quasi la metà (45,30%) degli attuali dipendenti dell’ASPAL è rappresentata dagli operatori cosiddetti “Ex CSL/CESIL”, ossia collaboratori/dipendenti in capo ai Servizi per il Lavoro precedentemente gestiti dalle singole province sarde. Questi operatori sono

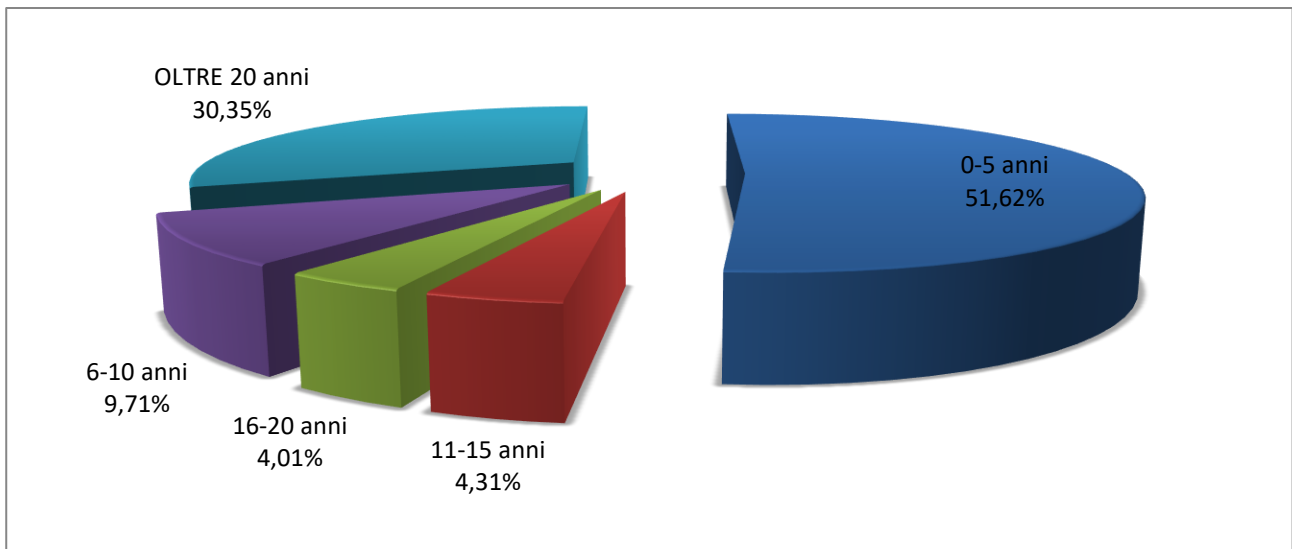
stati assorbiti dall'ASPAL (all'epoca ARL) nel 2013 e successivamente stabilizzati nel gennaio 2017 con la L.R. 9 del 17.05.2016 (Disciplina dei servizi e delle politiche per il lavoro). Attraverso la medesima normativa sono stati trasferiti all'ASPAL i già dipendenti delle province inseriti nei Servizi per il Lavoro (in gran parte gli ex dipendenti del Ministero all'epoca degli Uffici di Collocamento); questi rappresentano la seconda categoria per numerosità (36,21%). A seguire troviamo il nucleo originario della ex Agenzia Regionale per il Lavoro trasformata in ASPAL con la suddetta L.R. 9/2016 (12,17%). Gli altri rappresentano circa il 6% del totale.

PROVENIENZA	N	%
Ex CSL/CESIL	294	45,30
Ex provinciali	235	36,21
Ex ARL	79	12,17
Lista Speciale Formazione	20	3,08
Stabilizzati L.9 art. 37 comma 5 bis	8	1,23
Mobilità esterna	6	0,92
L.68/99	4	0,62
Ex Amministrazione Regionale	2	0,31
Dati mancanti	1	0,15
Totale complessivo	649	100,00

Tav. 4 Organico ASPAL per provenienza dipendenti

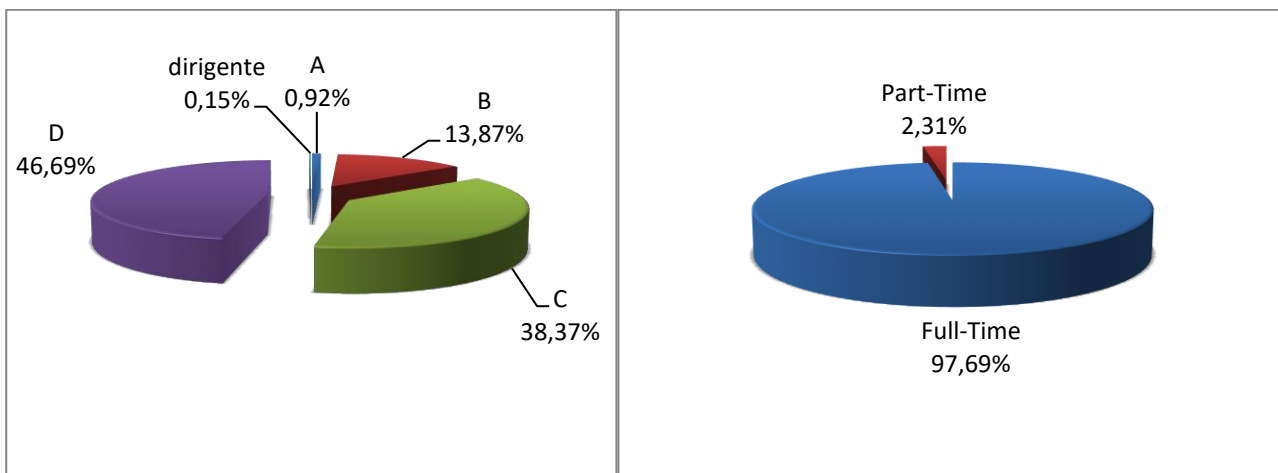
Per quanto concerne l'**anzianità di servizio**, circa la metà dei dipendenti ha un'anzianità inferiore ai 5 anni (51,62% - 335 unità), mentre poco meno di un terzo di oltre 20 anni (30,35% - 197 unità). La quota restante si colloca fra i 6 e i 15 anni di anzianità lavorativa.

Per poter leggere correttamente i dati, però, bisogna fare alcune precisazioni. Innanzitutto, in riferimento agli ex dipendenti provinciali i dati in possesso dell'ufficio del personale fanno riferimento agli anni totali di servizio (provincia + ASPAL); pertanto, si riferiscono alla globalità della loro vita lavorativa, gran parte della quale si è sviluppata al di fuori dell'ASPAL (la categoria "oltre 20 anni" è composta principalmente da questi dipendenti). In secondo luogo, i contratti inferiori ai 5 anni si riferiscono nella quasi totalità dei casi agli ex operatori CSL/CESIL stabilizzati solo a partire dal gennaio 2017 ma operanti da circa 10/15 anni nei Servizi per il Lavoro gestiti a suo tempo dalla province. Lo stesso discorso vale per i lavoratori "Lista Speciale Formazione" i quali, seppur non formalmente dipendenti dell'ASPAL ma dell'Assessorato al Lavoro, operano attivamente nell'Agenzia da meno di 5 anni. La categoria intermedia, infine, è rappresentata da quello che precedentemente abbiamo indicato come il nucleo originario dell'ex ARL.



Gr. 4 Organico ASPAL per anzianità di servizio

In merito al **livello di inquadramento**, rileviamo che quasi la metà dei dipendenti (46,69%, pari a 303 unità) è inquadrato nel livello D (il più elevato), seguito dal livello C (38,37%, 249 unità). Un solo dirigente è inserito nella pianta organica effettiva dell'ASPAL; i restanti 6 sono a contratto o in comando da altre Amministrazioni. Per quanto riguarda l'**orario di lavoro**, il 98% dei dipendenti è inserito con un orario full-time, ossia 36 ore settimanali.



Gr. 5 Inquadramento e orario di lavoro

In relazione alla **sede di lavoro**, quella col maggior numero di dipendenti, oltre alla sede centrale (via Is Mirrionis e via Caravaggio), è il CPI di Nuoro, seguito dai CPI di Cagliari, Olbia, Sassari, Lanusei, Oristano, Quartu S.E., Assemmini, Sanluri e Carbonia, tutti composti da almeno 20 unità. Cuglieri, Mogoro, Bonorva, Ozieri, Castelsardo e Tempio sono i CPI più piccoli con meno di 10 dipendenti. 22 dipendenti, infine, operano a vario titolo presso altre Amministrazioni.

Sede	N	Sede	N
Sede Centrale	113	CPI Ales	10
CPI Nuoro	46	CPI Alghero	10
CPI Cagliari	39	CPI Muravera	10
CPI Olbia	37	Assessorato "lavoro"	8
CPI Sassari	36	CPI Cuglieri	8
CPI Lanusei	31	CPI Mogoro	8
CPI Oristano	31	CPI Bonorva	7
CPI Quartu Sant'Elena	30	CPI Ozieri	7
CPI Assemini	26	CPI Castelsardo	6
CPI Sanluri	21	CPI Tempio Pausania	6
CPI Carbonia	20	Aspettativa	2
CPI San Gavino Monreale	19	Assessorato "programmazione e bilancio"	2
CPI Siniscola	17	Enti Locali	2
CPI Ghilarza	14	Centro Regionale di Programmazione	1
CPI Iglesias	14	Comando ARGEA	1
CPI Isili	13	Comando FORESTAS	1
CPI Sorgono	13	Comando Università di Cagliari	1
CPI Senorbì	12	Distacco Comunità Europea Bruxelles	1
CPI Terralba	12	Distacco Enti Locali	1
CPI Macomer	11	Presidenza - Direzione Generale Servizi Statistici	1
		Presidenza RAS - Comunicazione	1
Totale complessivo			649

Tav. 5 Numero dipendenti per sede

Servizio	
COORDINAMENTO SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	246
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	91
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO ESCLUSIONE	87
RISORSE UMANE E FORMAZIONE	72
BILANCIO E RENDICONTAZIONE	67
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	28
SICUREZZA LUOGHI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI BENI MOBILI E IMMOBILI	23
DIREZIONE	9
Totale complessivo	623

Tav. 6 Numero dipendenti per Servizio

La maggior parte dei dipendenti è inserita nel Servizio Coordinamento Servizi Territoriali e Governance, in quanto esso coordina e gestisce tutti i CPI. A seguire troviamo il Servizio Sistemi Informativi, Affari Legali, Anticorruzione e Controlli, il Servizio Politiche a Favore di Soggetti a Rischio Esclusione, il Servizio Risorse Umane e Formazione, il Servizio Bilancio e Rendicontazione, il Servizio Progetti su Base Regionale e Comunitaria, il Servizio Sicurezza Luoghi Lavoro, Forniture e Manutenzioni Beni Mobili e Immobili. In ultimo, la Direzione.

PARTE TERZA: LA RILEVAZIONE E L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

3. L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI IN ASPAL: FINALITA', ATTORI E METODI

La definizione di questo piano formativo è il risultato di uno studio che, partendo dagli obiettivi strategici di medio e lungo periodo definiti dalla Direzione Generale, ha indagato e analizzato le necessità attuali e future di sviluppo personale e professionale dei singoli e dei gruppi all'interno dell'organizzazione: dall'attività di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi sono state definite le strategie operative per la programmazione, progettazione e valutazione dell'intero processo nel suo divenire.

Al fine di presidiare in maniera costante e sistematica le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi detti, si darà avvio a un processo ciclico di attivazione e realizzazione dei percorsi individuati, i quali saranno costantemente monitorati e sottoposti a valutazione dei risultati sulla base di indicatori certi e misurabili.

FINALITA'

La rilevazione dei fabbisogni formativi, in generale, persegue alcune importanti **finalità**, che rispondono a bisogni sia dell'organizzazione che delle persone che operano al suo interno:

- colmare il gap (reale o percepito) rispetto al ruolo;
- raggiungere gli obiettivi individuali e di gruppo in termini qualitativi e quantitativi;
- sviluppare competenze professionali per supportare strategie e cambiamenti organizzativi;
- favorire la crescita professionale per implementare piani di sviluppo di carriera o cambiamenti di ruolo;
- facilitare l'aggiornamento normativo in base agli obblighi di legge;
- incontrare l'interesse personale.

Se in generale dunque l'analisi dei fabbisogni formativi di una realtà organizzativa ha come scopo ultimo quello di redigere un piano di proposte e attività formative che sia **realistico** e **aderente alle effettive esigenze aziendali**, questo obiettivo diventa particolarmente vero e urgente in un contesto così "in divenire" come quello di ASPAL.

I numerosi cambiamenti di cui si è parlato in premessa e la relativa "giovinezza" di questa organizzazione rendono ancor più essenziale il coinvolgimento di tutti gli interessati; in particolare coloro che hanno la responsabilità di condurre i propri collaboratori dapprima verso la consapevolezza e, successivamente, verso il raggiungimento degli obiettivi definiti per ciascun Servizio: riflettere, condividere, confrontarsi, collaborare sinergicamente per costruire un Piano formativo che esprima le diverse anime dell'Agenzia (dai servizi di produzione a quelli di staff)

permette di ridurre il rischio di interventi ridondanti, disomogenei, disarticolati o non in linea con gli obiettivi strategici.

ATTORI

Gli attori dell'intero processo formativo che vengono in rilievo sono quindi:

- ✓ La Direzione Generale: responsabile nel recepire le politiche generali di breve e lungo periodo a livello regionale e nazionale e nel definire conseguentemente strategie e obiettivi.
- ✓ I Direttori di Servizio: sulla base delle linee politiche strategiche condivise dalla D.G., sono coinvolti nella rilevazione dei fabbisogni formativi settoriali e trasversali del proprio Servizio di riferimento e nel processo di valutazione; nell'ambito del Piano della formazione, in base alle esigenze organizzative e professionali rilevate, esprimono parere positivo per la partecipazione dei loro dipendenti a corsi esterni di natura specialistica.
- ✓ Il Servizio Risorse Umane e formazione - Settore Formazione e Sviluppo Organizzativo: responsabile della predisposizione e gestione del Piano di Formazione; progetta interventi formativi di natura trasversale o comune a più settori; gestisce in termini amministrativi e organizzativi le iniziative formative; tiene periodicamente aggiornata la Banca Dati Formazione; valuta, dà seguito e monitora le richieste del personale interessato a partecipare a corsi di formazione di natura settoriale; valuta e monitora gli interventi formativi programmati dal punto di vista della partecipazione, del gradimento dei partecipanti, dell'impatto sull'attività lavorativa.
- ✓ I Destinatari: il servizio Formazione potrà definire e proporre strumenti per l'autovalutazione delle necessità formative, per la valutazione delle conoscenze/competenze acquisite, nonché per la rilevazione del gradimento rispetto ai corsi di formazione attivati.
- ✓ I Docenti Interni e/o esterni
- ✓ I Fornitori

METODI

La scelta del **metodo** di analisi dei fabbisogni dipende da diversi **fattori strutturali e culturali**, quali le caratteristiche dell'organizzazione, le dinamiche di collaborazione/competizione interna, la spinta all'innovazione, il contesto, gli utenti, i contenuti del lavoro, le competenze-obiettivo, i costi/benefici dell'intervento formativo.

Le tecniche più frequenti utilizzano in genere interviste qualitative, effettuate col coinvolgimento delle Direzioni e/o dei responsabili delle singole unità organizzative e/o dei destinatari finali. Quando si sceglie di coinvolgere tutti gli attori nella raccolta del fabbisogno formativo, l'obiettivo che ci si pone è quello di evitare che le persone percepiscano le scelte come decise e imposte dall'alto: risulta infatti opportuno favorire la partecipazione e lo sviluppo di attese positive da parte di tutti i membri dell'organizzazione.

Oltre poi alla rilevazione del *gap* tra competenze attuali e competenze necessarie, è sempre utile definire ed esplicitare le *opportunità* che si aprono grazie a percorsi di sviluppo professionale fattibili e condivisi.

Il metodo scelto dall'ASPAL si è articolato in tre fasi come di seguito descritte.

3.1 PRIMA FASE: IL COINVOLGIMENTO DEGLI ATTORI

Il primo passo dell'analisi dei fabbisogni in ASPAL si è realizzato con l'attivazione di un *laboratorio formativo* denominato "*HR Plan: la costruzione del piano di formazione annuale*", rivolto alla Direzione Generale, ai Direttori di Servizio, ai Coordinatori del Servizio Risorse Umane e Formazione e ai Funzionari del Settore Formazione e Sviluppo organizzativo, con l'obiettivo generale di sviluppare riflessioni e definire processi a supporto della costruzione del Piano della formazione dei dipendenti dell'Amministrazione, favorendo un confronto sull'organizzazione-ASPAL e i suoi valori, rafforzando il senso di squadra, consolidando il ruolo di ciascuno rispetto alla funzione della formazione.

Gli **obiettivi** formativi del laboratorio, nello specifico, hanno inteso offrire un'opportunità di *confronto* tra il Settore Formazione e sviluppo organizzativo e i Direttori dei Servizi riguardo il significato della formazione, le esigenze formative dell'Amministrazione e dei Servizi per tutti i collaboratori, la condivisione di strumenti e linguaggi della formazione; la messa a punto di un metodo condiviso e strutturato per la predisposizione del Piano; la riflessione **sul ruolo** e **sull'apporto** di ciascuno dei partecipanti alla sua costruzione.

Il laboratorio si è aperto con una considerazione sulle **aspettative** nei confronti delle azioni di sviluppo del futuro piano di formazione ASPAL. Queste sono riassumibili in alcuni punti principali:

- necessità di comprendere e rilevare i *bisogni* dell'organizzazione;
- bisogno di costruire e condividere una *metodologia* strutturata di programmazione delle attività formative, che possa diventare una prassi consolidata in ASPAL;
- opportunità di possedere degli *strumenti* che aiutino e supportino gli operatori nella predisposizione di un piano formativo aderente alle esigenze organizzative;
- necessità di considerare una *dimensione personale e di gruppo*, che da un lato migliori la consapevolezza di risorse e vincoli, e dall'altro, attraverso la condivisione di percorsi e linguaggi, faciliti e agevoli le comunicazioni interpersonali migliorando il clima di gruppo;
- urgenza di ottenere un *output concreto* in termini di contenuti formativi da inserire nel Piano formativo ASPAL.

Si è passati poi a ragionare sui principali **errori** e **criticità** che possono determinare l'insuccesso o il mancato raggiungimento di uno o più obiettivi delle azioni formative. In sintesi, sono state rilevate criticità importanti in ciascuno dei principali momenti di realizzazione di un Piano formativo, e che ci proponiamo di eliminare o limitare con la redazione di questo Documento:

1) *durante la fase di studio e definizione del Piano formativo*

- mancata definizione e/o condivisione della Politica Aziendale e degli Obiettivi strategici che la Direzione Generale intende raggiungere nel medio e lungo periodo;
- mancato riconoscimento e/o condivisione da parte della Direzione Generale prima e dei singoli Direttori di Servizio poi, del Piano, dei suoi obiettivi e dei suoi contenuti;
- scarsa conoscenza delle caratteristiche delle differenti figure professionali dei singoli settori da parte dei rispettivi dirigenti e coordinatori;
- obiettivi di business non tradotti in obiettivi formativi;
- analisi dei fabbisogni non corretta, debole o non condivisa;
- poca chiarezza in merito alle modalità di sviluppo dei contenuti del Piano e/o processi confusi o incoerenti;
- mancata definizione generale di indicatori di risultato misurabili e raggiungibili.

2) *durante la fase di realizzazione del Piano formativo*

- mancanza di sinergia e condivisione tra l'organizzazione committente e le società/agenzie erogatrici delle azioni formative;
- incapacità di tradurre gli obiettivi formativi in Contenuti applicabili (micro progettazione debole o incoerente);
- attività formativa intesa come adempitiva, a discapito dell'apprendimento consapevole;
- mancata analisi o considerazione dei carichi di lavoro dei singoli partecipanti;
- definizione di gruppi classe disomogenea o non coerente con gli obiettivi specifici;
- deficit nella progettazione e nella cura dei vari passaggi (dalla convocazione alla predisposizione dei materiali, degli attestati, alla valutazione).

3) *durante la fase di erogazione delle attività formative*

- docenti conoscitori ed esperti della materia ma non Formatori;
- dinamiche d'aula non gestite o non comprese;
- contenuti generici e non "contestualizzati" alla realtà ASPAL;
- didattica rigida e impersonale;
- mancanza di un contratto d'aula o patto formativo;
- tempi non definiti o non programmati sulla base delle effettive esigenze e contenuti;
- setting non adatto;
- partecipanti con coinvolti;
- mancato rispetto degli obiettivi formativi.

4) *Durante la fase post-formazione*

- mancanza di indicatori definiti
- valutazione non organizzata e/o intuitiva.

Rispetto al tema delle **caratteristiche del Piano formativo**, si sono precisati i seguenti aspetti che diventeranno i punti cardine del presente Piano:

- l'importanza di definire indicatori chiari e misurabili che permettano la *valutazione della soddisfazione e dell'impatto* in termini di miglioramento qualitativo e quantitativo della performance e/o del comportamento quale risultato di ciascuna delle azioni formative. Studiare e definire gli indicatori in fase di predisposizione del Piano è un esercizio fondamentale che permette la continua interconnessione tra gli obiettivi generali e specifici, le singole azioni che si vuole mettere in campo e le reali esigenze dell'organizzazione;
- la contrapposizione che può nascere tra il bisogno di *crescita personale del singolo* e il bisogno di *sviluppo dell'organizzazione*: per questo il piano deve essere pensato considerando entrambi i bisogni, pur tenendo conto delle urgenti – e spesso pressanti - necessità di adeguamento normativo e organizzativo di una realtà in fase di nascita come quella ASPAL;
- la necessità di un Piano attento al tema del *benessere organizzativo*, che sviluppi quindi percorsi in grado di incontrare le esigenze del lavoratore, per un suo proficuo e soddisfacente inserimento all'interno della realtà aziendale;
- la considerazione del *clima* aziendale, con il coinvolgimento di tutti i dipendenti: la definizione della *mission* aziendale e la condivisione degli obiettivi costituiscono temi importanti da sviluppare nel triennio;
- l'attenzione al *ciclo di vita* dell'organizzazione: ASPAL è una realtà giovane (potrebbe dirsi al primo stadio del ciclo) ma molto variegata e complessa, di grandi dimensioni, con prodotti e prestazioni stabiliti dalla legge, senza problemi di sopravvivenza sul mercato ma con servizi a forte impatto sul cittadino e sulla collettività;
- l'importanza di organizzare le attività formative secondo le *priorità* organizzative e dei singoli servizi ;
- la riflessione sui *tempi della formazione*: che siano organizzati e pianificati ma flessibili, ovvero che favoriscano la partecipazione dei lavoratori senza però creare discontinuità nell'erogazione dei servizi;
- la giusta stima e valutazione dei *costi* e la certezza delle risorse disponibili.

Per quanto, infine, concerne, gli **output** immediati del laboratorio, occorre dire che, oltre a una serie di riflessioni importanti sui principali contenuti da approfondire attraverso appositi percorsi formativi e di cui parleremo nelle sezioni successive, si è arrivati a un **metodo** condiviso di

rilevazione dei fabbisogni e di traduzione di questi in percorsi formativi. Attraverso **schede** e **strumenti** cognitivi, cartacei e informatizzati, sarà possibile creare e implementare un percorso operativo che nel tempo, dopo la necessaria sperimentazione e gli aggiustamenti del caso, diventi un vero e proprio processo sistematico di rilevazione. Per questo, in considerazione dell'elevato gradimento del laboratorio si è ritenuto utile estendere la metodologia e il percorso formativo anche ai Coordinatori di Settore e di CPI.

3.2 SECONDA FASE: LA COSTRUZIONE DEGLI STRUMENTI

Il secondo passo del processo di analisi dei fabbisogni si è concretizzato con l'attivazione di una *"task force"* di progetto, interna al Settore Formazione e sviluppo organizzativo, con l'obiettivo primario di raccogliere, categorizzare e sistematizzare gli elementi concettuali e le idee di sviluppo scaturite nel corso del workshop, contestualmente provvedendo a creare:

- una ***scheda di analisi dei fabbisogni formativi***
- un ***questionario di autovalutazione***

La ***scheda di analisi dei fabbisogni formativi*** è stata inviata a tutti i Direttori al fine di raccogliere i fabbisogni formativi di ciascun Servizio. Il settore Formazione ha poi provveduto alla trasformazione dei fabbisogni in obiettivi formativi e di apprendimento, tenendo conto:

- 1) della declinazione degli obiettivi strategici propri di ciascun Servizio;
- 2) delle riflessioni condivise nel corso del laboratorio - che hanno consentito l'emergere di bisogni formativi impliciti o ancora *in nuce*;
- 3) delle esigenze di apprendimento comuni all'intera Amministrazione o trasversali rispetto a vari Servizi, in quanto legate a contingenze e cambiamenti di contesto interno/esterno, piuttosto che a processi di lavoro afferenti a più aree di ASPAL.

Il ***questionario di autovalutazione*** denominato "Idee per lo sviluppo: scegliere il training più appropriato" è reso disponibile ai Direttori di Servizio in versione informatizzata, quale strumento flessibile e personalizzabile, utile per la rilevazione delle aree critiche internamente ai propri Servizi o Settori di competenza e finalizzato alla definizione delle priorità di intervento nella programmazione sistematica delle attività formative.

3.3 TERZA FASE: LA RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO

Il lavoro svolto ha reso evidente che nella rilevazione dei fabbisogni la scelta dei metodi non può prescindere dalle numerose variabili intervenienti. Essa può essere condotta in diversi **momenti** dell'attività organizzativa:

- 1) Il momento della *valutazione periodica* dei dipendenti e dei collaboratori: da questa è possibile evincere eventuali gap tra comportamenti agiti e/o risultati attesi, aree di miglioramento, possibili piani di crescita e sviluppi di carriera che richiedono interventi formativi.
- 2) Particolari momenti di *cambiamento organizzativo* (in risposta a mutate condizioni ambientali su input interno o esterno) che richiedano riassetti organizzativi, ampliamenti, aggiornamenti o allineamenti di competenze individuali o per gruppi.
- 3) In modo strutturato, prevedendo attività di *rilevazione sistematica* delle esigenze formative, nell'ottica della formazione continua (ad esempio tramite la valutazione dei risultati della formazione precedente, o del raggiungimento degli obiettivi).

Il fabbisogno formativo si configura come un'area complessa e articolata, composta da diverse variabili, quali ad esempio:

- 1) la **tipologia**: espliciti, latenti o potenziali;
- 2) l'**oggetto** di interesse:
 - il collaboratore con i suoi bisogni formativi individuali in un'ottica di empowerment;
 - l'organizzazione (obiettivi, risorse, clima organizzativo e clima ambientale, processi lavorativi, attività, ruoli, spinta all'innovazione);
 - il territorio (in relazione alle capacità e potenzialità di sviluppo e alle richieste del mercato dell'area geografica di riferimento);
 - il settore peculiare di attività (includendo i processi lavorativi specifici, le attività e le figure professionali specialistiche).

Partendo quindi da tutte queste considerazioni, il terzo passo del processo di analisi dei bisogni in ASPAL si è concretizzato nella *raccolta ed elaborazione* delle schede di analisi dei fabbisogni formativi, con l'obiettivo di realizzare la macro-progettazione del Piano di formazione.

La scheda di analisi dei fabbisogni formativi ha l'obiettivo di indagare, dal punto di vista dei Dirigenti – in collaborazione coi propri Coordinatori di settore - i seguenti aspetti:

- obiettivi strategici e linee di attività
- principali criticità che ne derivano
- problemi legati a processi trasversali e/o afferenti a più Servizi
- nuclei tematici dei percorsi formativi da attivare in risposta alle criticità emerse
- destinatari (ruoli e numero)
- risultati attesi
- indicatori per la valutazione e misurazione dei risultati

A seguito della raccolta delle informazioni emerse durante il workshop e dall'analisi delle schede come pervenute dai singoli Servizi è stato possibile rilevare in particolar modo le **criticità** legate a ciascun obiettivo (strategico o meno). Si è quindi chiesto un focus specifico su quelle criticità alle quali è possibile far fronte attraverso delle azioni formative, rileggendo perciò il concetto, ove possibile, in termini di **fabbisogno formativo**.

Si sono così rilevati:

- i **fabbisogni formativi specifici di ogni Servizio**: sono di tipo tecnico/specialistico (inclusivi della formazione obbligatoria), e costituiscono la diretta manifestazione ed espressione degli obiettivi strategici e degli altri obiettivi (secondo il PAA) di ciascun Servizio. Da queste esigenze è possibile ricavare degli obiettivi formativi, declinati in indicazioni di contenuto sui possibili percorsi da attivare (Linea di intervento A):
- i **fabbisogni sui processi trasversali**: spesso a un Servizio o Settore afferiscono processi che sono in capo anche ad altri Servizi o Settori. Tale situazione richiede una interconnessione forte, una stretta collaborazione intersettoriale, ma anche una conseguente e necessaria conoscenza condivisa dell'intero processo che, sviluppandosi secondo una modalità "a staffetta", può andare altrimenti incontro a rallentamenti e ritardi proprio a causa di una procedura non conosciuta o non condivisa, di una tempistica non definita, di una modulistica non comprensibile o di linguaggi eccessivamente "tecnicistici".
A questo proposito, i Direttori hanno individuato: criticità e nodi da sciogliere, Servizi e settori interessati, nuclei tematici da sviluppare (con argomenti e priorità). Da queste indicazioni si è arrivati a identificare possibili percorsi specifici (Linea di intervento B).
- i **fabbisogni sulle soft skills**: si tratta di un fabbisogno di conoscenze e competenze (incluse quelle obbligatorie) che per diversi motivi risultano comuni a diversi Servizi o settori. Si passa dalle attività inerenti la formazione obbligatoria, a quelle per lo sviluppo o l'approfondimento di competenze in lingua straniera, a percorsi per gli elementi di base in diritto amministrativo o di bilancio, ad azioni che più in generale sono tese ad alimentare la riflessione sulla nuova identità dell'ASPAL, co-costruire una cultura organizzativa condivisa, consolidare il senso di appartenenza e sviluppare la coesione (Linea di intervento C).
- altri **fabbisogni**: sono stati rilevati anche una serie di fabbisogni che, pur non potendo trovare soddisfazione nell'ambito di questo Piano Formativo, meritano lo studio di proposte o soluzioni di intervento specifiche in quanto, in caso contrario, possono diventare causa di problemi organizzativi e gestionali di notevole impatto interno ed esterno. Ci si riferisce in particolare:
 1. a tutti quegli interventi di approfondimento, di formazione o di aggiornamento relativi, ad esempio, alle piattaforme informatiche o ai software gestionali, che necessitano di un frequente ricorso all'assistenza dei fornitori; ad esempio, come si evince in alcune tavole di elaborazione del fabbisogno, azioni per l'approfondimento dei moduli applicativi SAP o per la gestione del modula SIBEAR.

2. ad altri tipi di criticità non necessariamente risolvibili attraverso degli interventi formativi, ma che è utile elencare quale spunto di riflessione da cui partire nella progettazione di eventuali azioni correttive.

In particolare:

- il Servizio *Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili* sottolinea che la stipula dei contratti di comodato avviene a rilento per l'indisponibilità da parte dei Comuni che devono assumere formalmente l'obbligo della manutenzione straordinaria dei locali. Questo determina un senso di frustrazione del personale impegnato in quest'area che non vede concretizzarsi i risultati del proprio lavoro.

- il Servizio *Coordinamento dei servizi territoriali e governance* impatta spesso in fonti normative non completamente esplicitate o non allineate tra il livello nazionale e il livello regionale; lamenta inoltre una carenza di integrazione organizzativa tra i Servizi finalizzata all'acquisizione di beni/servizi e forniture. Ancora, sarebbe necessario un supporto continuo agli operatori dei CPI interessati per quanto concerne la protocollazione e l'accesso agli atti.

- per ciò che concerne il Servizio *Progetti su base regionale e comunitaria*, le difficoltà sono insite nella tipologia di lavoro che si interfaccia continuamente con un panorama europeo articolato, dove vi è un alto numero di attori coinvolti, i progetti hanno carattere sperimentale e innovativo e spesso ci si deve confrontare con la imprevedibilità dei tempi di risposta degli interlocutori internazionali e la complessità delle relazioni con soggetti esterni; inoltre risultano difficoltose le procedure di gara per l'acquisizione di servizi da Paesi extra UE.

- infine il Servizio *Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli* evidenzia che una volta raggiunto il dominio unico, la figura dell'informatico perderà la connotazione puramente tecnica per cui dovrà essere ricollocato con altre mansioni.

Quadro 2. Principali criticità rilevate dai Servizi non immediatamente risolvibili con interventi formativi

3.3.1 VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE E TAVOLE DI RIELABORAZIONE DEL FABBISOGNO

Nelle Tavole seguenti sono elencate le caratteristiche socio-anagrafiche dei dipendenti e i risultati provenienti dall'analisi del fabbisogno di ciascun Servizio. Si è ritenuto utile illustrare questi aspetti in maniera congiunta, per avere un aiuto nel valutare in maniera più mirata e attenta alle caratteristiche dei destinatari della formazione le modalità o le tipologie di intervento formativo da realizzare (tenendo conto, ad esempio, delle necessità di apprendimento che possono essere differenti per un nuovo assunto rispetto a una persona con una rilevante anzianità di servizio; oppure delle modalità e degli stili di apprendimento, che spesso variano con l'età anagrafica; ecc.).

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE AL 17.04.2018

(esclusi i dipendenti in distacco o comandati presso altre amministrazioni e i contratti di somministrazione)

DIREZIONE GENERALE

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
0	4	4	1	9

Sesso		Totale complessivo
F	M	
5	4	9

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
0	1	4	4	9

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
1	1	1	5	1	9

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
0	1	0	8	0	9

Provenienza			Totale complessivo
Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	
5	1	3	9

La Direzione si caratterizza per un equilibrio della componente sesso e un'età medio-alta. Il titolo di studio presenta una parità fra numero di laureati e diplomati. L'anzianità di servizio si polarizza agli estremi, seppur con una decisa superiorità della fascia 0-5 anni. L'inquadramento mostra una quota elevata di profili medio-alti. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dalla ex ARL.

Direzione Generale

Linee di Attività	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Ciclo della performance e programmazione	<p>Assenza di un modello unico per la valutazione della performance</p> <p>Assenza di collegamento con il controllo di gestione</p>	<p>a) conoscenza di modelli di valutazione e monitoraggio esistenti</p> <p>b) definizione del modello più idoneo alle esigenze dell'ASPAL</p> <p>c) individuazione di indicatori misurabili</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire una metodologia per la gestione del ciclo della performance • Predisporre un modello unico per la programmazione e il controllo • Definire indicatori per la valutazione della performance 	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	S0_A1
Piano di comunicazione	<p>Immagine ASPAL nel territorio assente o non univocamente definita</p> <p>Accessi fisici degli utenti ai CPI ingiustificati o non indispensabili</p>	<p>a) pianificazione efficace della comunicazione istituzionale</p> <p>b) miglioramento di accessibilità e fruibilità dei servizi ASPAL all'esterno</p> <p>c) avvicinamento di ASPAL al territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicare efficacemente l'immagine e i servizi ASPAL • Attivare strategie per la rilevazione della customer satisfaction • Presidiare costantemente l'accessibilità e la 	<p>Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale</p> <p>Gestione dei Social media tecnologie e pratiche online per la partecipazione civica e l'ascolto</p>	S0_A2

		fruibilità dei servizi e della modulistica	dei cittadini	
Adeguamento costante del personale sulle competenze linguistiche per le relazioni coi partner esteri	a) padronanza nella comunicazione in lingua straniera (scritta e parlata)	<ul style="list-style-type: none"> Essere in grado di relazionarsi coi partner esteri in modo autonomo e qualitativamente adeguato 	Lingua Inglese	C1.1
			Lingua Spagnola	C1.2

Tav. 7 Elaborazione fabbisogno Direzione Generale

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE SERVIZIO AL 17.04.2018

(esclusi i dipendenti in distacco o comandati presso altre amministrazioni e i contratti di somministrazione)

BILANCIO E RENDICONTAZIONE

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
3	21	29	14	67

Sesso		Totale complessivo
F	M	
45	22	67

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
0	15	34	18	67

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
23	4	4	3	33	67

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
0	21	33	12	1	67

Provenienza							Totale complessivo
Ex amministrazione regionale	Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	L.68/99	Lista Speciale Formazione	Mobilità esterna	
2	7	16	38	1	2	1	67

Il servizio Bilancio e Rendicontazione si caratterizza, così come l'ASPAL in generale, per una decisa predominanza della componente femminile e un'età elevata. Il titolo di studio presenta una netta prevalenza di diplomati e un buon numero di laureati. L'anzianità di servizio si polarizza agli estremi e l'inquadramento mostra una quota elevata di profili medio-bassi. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dagli ex Cesil e CSL ed ex dipendenti delle province.

Servizio Bilancio e Rendicontazione

Linee di Attività	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Adeguamento alla normativa vigente del bilancio pluriennale e rendiconto consuntivo (D. Lgs. 118/11)	Contesto applicativo non sempre chiaro	a) conoscenza altamente specialistica della normativa di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire competenze omogenee 	La Contabilità integrata finanziaria ed economica patrimoniale	S2_A1
	Disomogeneità di competenze all'interno del Servizio	b) allineamento di linguaggio e competenze degli operatori	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare l'interscambiabilità dei ruoli all'interno del Servizio 	Le novità introdotte dal D. Lgs. 118/2011	
	Elevato ricorso all'assistenza	c) utilizzo avanzato del gestionale SAP per la contabilità e il bilancio	<ul style="list-style-type: none"> • Saper utilizzare il gestionale efficacemente e in modo autonomo 	Moduli applicativi SAP per la gestione del ciclo passivo e il bilancio d'esercizio	
Rendicontazione e certificazione puntuale della spesa sul FSE	Disomogeneità di competenze all'interno del Servizio	a) conoscenza delle procedure della rendicontazione FSE 2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire competenze omogenee 	Gestione FSE: Aspetti fiscali e normativi	S2_A2
	Contesto applicativo non sempre chiaro	b) competenza nella gestione delle procedure della rendicontazione, attestazione delle spese e certificazione FSE e PON IOG	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare l'interscambiabilità dei ruoli all'interno del Servizio 	PON IOG: Aspetti fiscali e normativi	
	Tempistica di rendicontazione e certificazione elevata		<ul style="list-style-type: none"> • Rendicontare e certificare le spese 		

		tempestivamente			
Riduzione dei tempi di pagamento	Disomogeneità di competenze all'interno del Servizio	a) conoscenza del sistema di interscambio fatturazione elettronica (SDI) b) verifiche amministrative propedeutiche ai pagamenti (DURC, Agenzia Entrate, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire competenze omogenee • Migliorare l'interscambiabilità dei ruoli all'interno del Servizio • Ridurre l'indicatore di tempestività dei pagamenti entro i termini di legge • Conoscere e saper effettuare gli adempimenti propedeutici al pagamento 	La fatturazione elettronica Le verifiche amministrative	S2_A3
	Contesto applicativo non sempre chiaro	c) obblighi di pubblicazione e trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> • Accrescere le competenze relative agli obblighi di pubblicazione e trasparenza 	D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	C2
Efficientamento dell'attività amministrativa attraverso l'utilizzo di strumenti e software informatici	Disomogeneità di competenze all'interno del Servizio	a) conoscenza del pacchetto office e dei suoi applicativi	<ul style="list-style-type: none"> • Essere in grado di realizzare strumenti extrasistema per migliorare la produttività 	Word	C3.1
	Resistenza all'office automation			Excel	C3.2

Tav. 8 Elaborazione fabbisogno Servizio Bilancio e rendicontazione

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE SERVIZIO AL 17.04.2018

(esclusi i dipendenti in distacco o comandati presso altre amministrazioni e i contratti di somministrazione)

RISORSE UMANE E FORMAZIONE

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
6	35	18	13	72

Sesso		Totale complessivo
F	M	
59	13	72

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
0	9	25	38	72

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
45	7	0	1	19	72

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
0	11	29	32	0	72

Provenienza						Totale complessivo
Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	L.68/99	Lista Speciale Formazione	Mobilità esterna	
7	40	20	1	3	1	72

Il servizio Risorse Umane e Formazione si caratterizza per una predominanza della componente femminile e un'età più giovane rispetto alla media generale (fra 30 e 50 anni). Il titolo di studio presenta una prevalenza di laureati e un discreto numero di diplomati. L'anzianità di servizio si polarizza agli estremi, seppur con una superiorità della fascia 0-5 anni. L'inquadramento mostra una quota decisamente elevata di profili medio-alti. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dagli ex Cesil e CSL ed ex dipendenti delle province.

Servizio Risorse umane e formazione

Obiettivo strategico	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Formazione: Predisposizione del Piano di Formazione interno	Rallentamenti o ritardi nella redazione del piano formativo triennale e nelle rimodulazioni annuali	a) rilevazione sistematica del fabbisogno formativo b) condivisione della metodologia con Direttori di Servizio e Coordinatori di Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Condividere linguaggi, metodi e strumenti per la rilevazione del fabbisogno formativo dei dipendenti 	La redazione del piano formativo	B1
	Analisi dei bisogni intuitiva e frammentaria				
	Difficoltà nel valutare il rapporto costi/benefici della formazione a livello organizzativo	a) adottare un modello integrato per il calcolo del ROI della formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condividere linguaggi, metodi e strumenti per il calcolo del ROI • Individuare indicatori per la misurazione del comportamento atteso 	Il ROI della formazione	S3_A7
	Ricorso frequente a consulenti/formatori esterni	a) creazione di un albo formatori interni all'ASPAL b) riduzione dei costi legata all'esternalizzazione delle attività di formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condurre e gestire un'aula di formazione 	Formazione formatori	C4
	Mancanza di un albo formatori interni	c) formazione più tecnica e aderente all'organizzazione e alle procedure interne	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere le metodologie e gli strumenti della didattica • Leggere e gestire le dinamiche di un gruppo-classe 		

	Frequenti richieste di redazione di capitolati tecnici	a) riduzione dei tempi di predisposizione dei capitolati b) predisposizione di atti coerenti con la normativa ed esenti da vizi	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere gli elementi del codice degli appalti • Definire i dettagli tecnici dell'oggetto della fornitura dei beni/servizi/lavori 	La progettazione della gara Il disciplinare tecnico: elementi essenziali e caratteristiche	B3
	Gare deserte o con mancata aggiudicazione				
PRIORITA' 2					
Formazione: Supporto alle altre amministrazioni e gestione piani di empowerment e assesement	Assenza di competenze in materia di project management	a) supporto efficace ad altre Amministrazioni nella progettazione e realizzazione di azioni di assesement ed empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Padroneggiare tecniche per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione 	Tecniche di project management	C5
	Scarsa conoscenza di tecniche e metodologie per la raccolta di informazioni e per la progettazione partecipata	a) conoscenza di tecniche e metodologie per la raccolta di dati b) utilizzo di tecniche per il coinvolgimento e la progettazione partecipata	<ul style="list-style-type: none"> • Saper utilizzare tecniche di facilitazione per il coinvolgimento degli stakeholder in fase di progettazione 	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan.	C6
	Rallentamenti nelle determine di pagamento dovuti a: - passaggi amministrativi col Servizio Bilancio e Servizio Sistemi Informativi - assenza di accesso diretto al SAP	a) procedure e flussi di informazione definiti riguardanti il Servizio bilancio	<ul style="list-style-type: none"> • Saper individuare correttamente gli elementi di bilancio • Condividere e applicare correttamente le procedure di contabilità pubblica 	Elementi di bilancio e contabilità pubblica	B2
		b) procedure e flussi di informazione definiti	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere e applicare 	D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e linee	C2

riguardanti la protezione dei dati personali e il bilanciamento con le esigenze di trasparenza

correttamente le procedure riguardanti la pubblicazione online degli atti amministrativi

guida ANAC

Linee di Attività	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Gestione del personale, Relazioni sindacali e Formazione: Gestione efficace dei fondi per progressioni, rendimento e formazione	Scarsa conoscenza della storia formativa e professionale del dipendente Assenza del fascicolo formativo e professionale del dipendente	a) costruzione del fascicolo del personale b) collegamento tra il fascicolo, le progressioni economiche/di carriera e la valutazione periodica c) collegamento dei percorsi formativi ai bisogni effettivi del dipendente	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere la normativa sull'istituzione, tenuta e gestione del fascicolo del personale • Migliorare la gestione documentale al fine di monitorare adeguatamente la situazione del dipendente e i relativi adempimenti • Collegare le politiche retributive, formative e di carriera al fascicolo aggiornato 	Riferimenti normativi e giurisprudenziali in tema di istituzione e tenuta del fascicolo personale Modalità per la tenuta del fascicolo e l'inserzione/eliminazione di atti dal fascicolo Utilizzo del fascicolo nelle progressioni e per le valutazioni periodiche	S3_A1

Gestione documentale del fascicolo del dipendente	a) procedure e flussi di informazione definiti riguardanti la protezione dei dati personali e il bilanciamento con le esigenze di trasparenza	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere e applicare correttamente le procedure riguardanti la pubblicazione online degli atti amministrativi 	D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	C2	
Gestione informatizzata delle pratiche	a) integrazione delle pratiche amministrative con gli strumenti informatici	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire un uso autonomo di software e applicativi 	Word	C3.1	
			Excel	C3.2	
Rallentamenti nella produzione di atti amministrativi	a) acquisizione degli elementi essenziali del diritto amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Saper predisporre avvisi e atti amministrativi in modo autonomo ed esente da vizi 	L. 241/90 D.P.R. 445/00 D. Lgs 97/16	C7.1	
Difficoltà nella gestione delle procedure amministrative	b) conoscenza e applicazione della normativa sul procedimento amministrativo		(Elementi di diritto amministrativo Il procedimento e l'atto amministrativo, il ruolo del Pubblico Ufficiale)	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	C7.2
Gestione del personale (giuridica): contrattualistica	Provenienza eterogenea del personale del Servizio	a) formazione neo assunti	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere gli istituti contrattuali previsti dal CCRL • Applicare correttamente e in maniera autonoma gli istituti contrattuali 	Regime del pubblico impiego La contrattazione decentrata Adempimenti e provvedimenti D.Lgs. 25/05/2017, n. 75	S3_A2
	Competenze non allineate tra le diverse sedi	b) rafforzamento delle conoscenze tecnico-specialistiche c) padronanza dei principi fondamentali e dei principali istituti			

		previsti			
			Legge regionale 31/98	C15	
Gestione del personale (giuridica): provvedimenti disciplinari e gestione contenziosi	Ricorso frequente a consulenze esterne nella gestione dei procedimenti	a) rafforzamento delle competenze del Servizio nella gestione giuridica ed economica dei contratti b) rafforzamento delle competenze del personale nella gestione dei contenziosi	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere e applicare correttamente le procedure in coerenza con la normativa vigente in materia • Istruire provvedimenti esenti da vizi 	Legge 124/2015 e s.m.i. Le controversie di lavoro: il contenzioso giudiziale e la risoluzione stragiudiziale	S3_A3
	Comportamenti organizzativi non aderenti o non conformi alla normativa	a) riduzione della frequenza di comportamenti che potrebbero attivare il ricorso a procedimenti disciplinari	<ul style="list-style-type: none"> • Accrescere la consapevolezza del personale sulle conseguenze a livello disciplinare e penale dei comportamenti illeciti 	Il codice di comportamento del dipendente della PA D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	C8 C2
Gestione del personale (economica)	Evoluzione normativa Elevato numero di dipendenti prossimo al pensionamento Ricostruzione del fascicolo del dipendente	a) allineamento delle competenze del Servizio in materia di trattamento pensionistico	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare le competenze sulla gestione economica 	Il trattamento pensionistico: normativa di riferimento	S3_A4
	Evoluzione normativa	a) aggiornamento delle competenze in materia di conto annuale	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare le competenze sulla gestione economica 	Il conto annuale	S3_A5
		a) allineamento delle competenze in materia di finanziamenti	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare le competenze sulla gestione economica 	Finanziamento, prestiti e delegazioni di pagamento	S3_A6

Tav. 9 Elaborazione fabbisogno Servizio Risorse umane e formazione

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE SERVIZIO AL 17.04.2018

(esclusi i dipendenti in distacco o comandati presso altre amministrazioni e i contratti di somministrazione)

POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO ESCLUSIONE

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
9	38	31	9	87

Sesso		Totale complessivo
F	M	
67	20	87

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
0	2	34	51	87

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
40	10	4	4	29	87

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
0	8	43	36	0	87

Provenienza					Totale complessivo
Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	Lista Speciale Formazione	STABILIZZATI L.9 ART 37 COMMA 5 BIS	
8	36	39	2	2	87

Nel Servizio Politiche a Favore di Soggetti a Rischio Esclusione predomina la componente femminile e un'età media fra 41 e 60 anni. Il titolo di studio presenta una prevalenza di laureati e un discreto numero di diplomati. L'anzianità di servizio si polarizza agli estremi, seppur con una superiorità della fascia 0-5 anni. L'inquadramento mostra una quota decisamente elevata di profili medio-alti. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dagli ex Cesil e CSL ed ex dipendenti delle province.

Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

Obiettivo strategico	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Inserimento Mirato: Adeguamento dei servizi per cittadini e imprese alla riforma del lavoro nazionale e regionale e all'organizzazione interna all'ASPAL	Disomogeneità nell'applicazione delle procedure nel territorio regionale	a) allineamento delle conoscenze e delle competenze sulla normativa regionale e nazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Presidiare l'applicazione omogenea delle procedure sul territorio regionale 	La normativa del collocamento mirato (L. 68/99) Il sistema dei servizi pubblici e privati nella regione Sardegna Il sistema delle classificazioni nella disabilità e nelle certificazioni Gli strumenti per l'inserimento lavorativo del soggetto disabile L'inserimento mirato/accompagnamento al lavoro del disabile psichico/sofferente mentale	S7_A1
	Necessità di adattare le competenze dei dipendenti alla nuova normativa nazionale e regionale	b) predisposizione di procedure omogenee più rispondenti ai dettami della normativa di settore			
	Nuovi adempimenti a seguito delle recenti riforme				
	Provenienza eterogenea del personale dedicato al Servizio				
		c) padronanza della normativa e delle procedure nella consulenza e nelle attività quotidiane di relazione con le imprese.	<ul style="list-style-type: none"> • Formare operatori in grado di offrire una consulenza di qualità alle imprese 	La normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e le novità introdotte dal Jobs Act Gli incentivi alle imprese La figura del disability	S7_A2

			manager		
		d) acquisizione degli elementi essenziali del diritto amministrativo e) conoscenza e applicazione della normativa sul procedimento amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Saper predisporre avvisi e atti amministrativi in modo autonomo ed esente da vizi 	L. 241/90 D. Lgs 445/00 D. Lgs 97/16 Elementi di diritto amministrativo, il ruolo del Pubblico Ufficiale	C7.1
				Il procedimento e l'atto amministrativo	C7.2
		f) miglioramento della comunicazione al cittadino e alle imprese g) potenziamento delle abilità di consulenza e gestione del colloquio	<ul style="list-style-type: none"> • Formare operatori in grado di offrire una consulenza di qualità alle imprese e ai cittadini 	Tecniche di comunicazione efficace Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli	S7_A3
		h) creazione di reti di collaborazione virtuose per favorire interventi integrati i) mappatura costante dei servizi del territorio sul mercato del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Condividere logiche di intervento con i servizi coinvolti • Sviluppare capacità di analisi e monitoraggio delle attività svolte 	Il mercato del lavoro e della formazione nell'inserimento dei soggetti svantaggiati e nell'ambito del collocamento mirato	S7_A4
Supporto alla gestione del programma REI: incremento della	Provenienza eterogenea del personale dedicato al Servizio	a) conoscenza e competenza nella gestione delle procedure della	<ul style="list-style-type: none"> • Programmare sui fondi FSE 	Programmazione comunitaria	C9

progettazione e miglioramento dell'efficacia della gestione e della rendicontazione dei progetti di politica attiva del lavoro a gravare su fondi FSE, su fondi regionali e/o su fondi ASPAL	Poca conoscenza delle regole della progettazione e della rendicontazione delle risorse FSE	progettazione FSE		Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione	C16
	Provenienza eterogenea del personale dedicato al Servizio	a) adattamento delle competenze per l'elaborazione di progetti e programmi di politica attiva destinati a soggetti a rischio di esclusione	<ul style="list-style-type: none"> • Formare progettisti specializzati nell'ambito dell'inserimento lavorativo e sociale di soggetti a rischio di esclusione 	La progettazione dell'inserimento lavorativo: fasi, attori, attività, monitoraggio, valutazione dei risultati Buone prassi regionali e nazionali Il quadro normativo per la progettazione regionale, nazionale e comunitaria La normativa in materia di aiuti di stato	S7_A5
Job Account: potenziamento della promozione dei servizi offerti alle imprese attraverso l'avvio della sperimentazione dei job account	Scarsa conoscenza del contesto territoriale in cui si va ad operare Disallineamento delle competenze relazionali e comunicative	a) creazione di una nuova figura in grado di esercitare abilità e comportamenti di ruolo finalizzati a: -raccolta di informazioni sulla domanda di lavoro e i fabbisogni formativi delle imprese -avvicinamento del CPI al territorio con funzione di raccordo tra la domanda e l'offerta -miglioramento della gestione delle relazioni con le imprese	<ul style="list-style-type: none"> • Avere una visione chiara della <i>mission</i> e del <i>brand</i> dell'ASPAL • Padroneggiare tecniche di gestione del colloquio • Acquisire metodologie e strumenti per la raccolta e l'analisi dei dati di contesto • Applicare tecniche di 	Elementi di comunicazione istituzionale Il colloquio in consulenza Tecniche di marketing: strumenti e metodi Tecniche di comunicazione	S7_A6

		marketing		
		<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare strategie per la comunicazione efficace • Predisporre e utilizzare strumenti di reportistica 		
Insufficiente preparazione rispetto ai servizi offerti alle imprese dall'Agenzia e ai programmi e progetti di politica attiva per il lavoro	<p>-promozione dei servizi dell'ASPAL presso le imprese</p> <p>- programmazione delle politiche attive più efficace e aderente alle esigenze del territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere le istituzioni e le loro funzioni nel mercato del lavoro • Promuovere efficaci politiche attive del lavoro 	<p>Istituzioni del mercato del lavoro</p> <p>Politiche attive del lavoro</p>	C 14
Insufficiente preparazione rispetto alla normativa in materia di contrattualistica, adempimenti L.68/99 e sgravi contributivi all'inserimento lavorativo	a) creazione di una nuova figura esperta nella consulenza alle imprese in materia di contrattualistica e incentivi	<ul style="list-style-type: none"> • Offrire una consulenza di qualità alle imprese in materia di contrattualistica, incentivi e politiche attive 	<p>Normativa e contrattualistica in diritto del lavoro</p> <p>La normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e le novità introdotte dal Jobs Act</p> <p>Le politiche attive per il lavoro in ottica regionale, nazionale e comunitaria</p> <p>Gli incentivi alle imprese</p> <p>La figura del disability manager</p>	S7_A7

Tav. 10 Elaborazione fabbisogno Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE SERVIZIO AL 17.04.2018

(esclusi i dipendenti in distacco o comandati presso altre amministrazioni e i contratti di somministrazione)

SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
8	24	39	20	91

Sesso		Totale complessivo
F	M	
50	41	91

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
0	17	54	20	91

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
36	11	5	0	39	91

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
2	26	52	11	0	91

Provenienza				Totale complessivo
Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	Lista Speciale Formazione	
17	30	38	6	91

Il servizio Sistemi Informativi, Affari Legali, Anticorruzione e Controlli si caratterizza per una lieve prevalenza della componente femminile e un'età medio-alta (oltre i 50 anni). Il titolo di studio presenta una netta maggioranza di diplomati e un buon numero di laureati. L'anzianità di servizio si polarizza agli estremi. L'inquadramento mostra una quota elevata di profili medio-bassi. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dagli ex Cesil e CSL e dalle province.

Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

Obiettivo strategico	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Sistemi informativi: Progettazione sistemi informativi ASPAL	Assenza di personale specializzato in materia di progettazione ICT	a) formazione di project manager in ambito ICT	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare le esigenze, definire obiettivi strategici e valutare le risorse disponibili • Pianificare, monitorare e gestire le attività • Gestire relazioni interne ed esterne al gruppo di progetto 	Project Management ICT Metodologie e strumenti di gestione Monitoraggio e adozione dei correttivi I gruppi di progetto: ruoli, relazioni e obiettivi	S6_A1
URP: Incrementare l'efficienza del processo di monitoraggio – gestione – riscontro delle istanze di accesso a dati documenti e informazioni	Assenza di personale specializzato in materia Disomogeneità nell'applicazione delle procedure nel territorio regionale	a) allineamento delle conoscenze e delle competenze sulla normativa b) predisposizione di procedure omogenee rispondenti ai dettami della normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborare procedure uniformi e condivise per la gestione degli accessi 	Normativa accesso ai dati, documenti e informazioni	S6_A2
URP: Monitorare e incrementare il livello di	Uso e qualità degli strumenti di comunicazione inadeguati	a) sviluppo di abilità comunicative degli operatori	<ul style="list-style-type: none"> • Formare operatori, URP e 	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e	C13

gradimento dell'utenza			Protocollo, in grado di comunicare efficacemente all'esterno	mediata dal web L'orientamento al cliente Lingua inglese	C1.1
Flussi Documentali: Avvio delle procedure di gestione e scarto degli archivi cartacei	Assenza di personale specializzato in materia Normativa complessa	a) allineamento delle conoscenze e delle competenze sulla normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere e applicare la normativa di riferimento • Predisporre procedure omogenee rispetto ai dettami della normativa 	La normativa sulla gestione degli archivi cartacei: massimario di selezione e regolamento di scarto	S6_A3
Flussi Documentali e Sistemi informativi: Dematerializzazione della posta in uscita e delle determinazioni	Resistenza al cambiamento Tempi di implementazione delle procedure informatizzate	a) superamento delle resistenze alle innovazioni tecnologiche b) riduzione dei tempi di implementazione delle procedure informatizzate c) accelerazione del processo di dematerializzazione documentale	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere i vantaggi della dematerializzazione e del superamento degli archivi cartacei 	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	C10
Giuridico-Amministrativo: Predisposizione e monitoraggio del piano PCT	Aggiornamento sulla normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza Carenza di personale specializzato in materia	a) allineamento delle conoscenze e delle competenze alla normativa di riferimento b) padronanza delle linee guida per la redazione, predisposizione e monitoraggio del piano PTC c) aggiornamento rispetto	<ul style="list-style-type: none"> • Formare nuovo personale esperto in materia di anticorruzione e trasparenza • Aggiornare le competenze in base all'evoluzione normativa del 	Normativa in materia di Anticorruzione e trasparenza	S6_A4

		alle indicazioni ANAC e alle eventuali integrazioni normative	personale già in servizio		
Giuridico-Amministrativo: incrementare l'efficienza del processo di controllo sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione/atto notorio	Carenza di personale specializzato in materia	a) competenze specifiche sui controlli inerenti alle dichiarazioni sostitutive	<ul style="list-style-type: none"> • Formare operatori in grado di: <ul style="list-style-type: none"> -predisporre e aggiornare i regolamenti -attivare convenzioni con le PA per la fruibilità dei dati 	D.P.R 445/2000 – La semplificazione amministrativa	S6_A5.1
	Difficoltà a reperire l'elenco delle banche dati disponibili per i controlli	b) competenze specifiche sulle banche dati disponibili		La digitalizzazione della PA	S6_A5.2
Giuridico-Amministrativo: incrementare l'efficienza del processo di gestione del controllo di primo livello POR FSE	Carenza di personale	a) identificazione degli adempimenti e i processi per la loro corretta gestione	<ul style="list-style-type: none"> • Formare operatori in grado di: <ul style="list-style-type: none"> -organizzare e pianificare le attività di controllo -utilizzare in maniera adeguata la reportistica -avviare provvedimenti amministrativi a seguito di irregolarità 	Controlli di I livello: Tipologie e strumenti Gestione delle irregolarità	S6_A6
	Difficoltà a comprendere gli esatti adempimenti da svolgere sulla base delle disposizioni dell'Autorità di Gestione	b) monitoraggio di attività ed esiti dei controlli			

Linee di Attività	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Sistemi informativi: Adeguamento dei sistemi alle misure tecniche minime di sicurezza AGID e alle misure tecniche di protezione dei dati personali (adeguamento GDPR)	Carenza di personale specificamente formato sulla materia	a) conoscenza della normativa in materia di AGID e GDPR	<ul style="list-style-type: none"> • Formare gli operatori in materia di AGID e GDPR • Applicare comportamenti per prevenire e gestire violazioni della sicurezza in campo ICT 	Normativa di riferimento per AGID e GDPR Differenti tipologie di misure di sicurezza Le violazioni della sicurezza in campo ICT	S6_A7
	Evoluzione continua della normativa	b) allineamento delle competenze in materia			
	Disomogeneità dei sistemi informativi attuali tra le sedi ASPAL	c) omogeneizzazione dei sistemi informativi nelle sedi ASPAL			
PRIORITA' 2					
Flussi Documentali: revisione delle anagrafiche soggetti sul sistema documentale	Carenze nella conoscenza di Microsoft Excel, necessarie per l'elaborazione delle reportistiche di anagrafica estratte da URBI	a) potenziamento delle conoscenze e dell'uso degli strumenti informatici	<ul style="list-style-type: none"> • Saper utilizzare gli applicativi informatici in maniera efficace 	Excel	C3.2
	Creazione nuove anagrafiche per soggetti già esistenti	b) eliminazione delle anagrafiche ridondanti su URBI			
URP: Incrementare l'efficienza del processo di monitoraggio	Carenze nella conoscenza di Microsoft Excel	a) potenziamento delle conoscenze e dell'uso degli strumenti informatici			
	Elevato numero di istanze da monitorare	b) efficientamento del monitoraggio			

Giuridico-Amministrativo: Gestione efficiente del precontenzioso e del contenzioso	Carenza di personale Difficoltà ad identificare gli elementi delle concrete fattispecie che sono rilevanti per il diritto e le norme applicabili al caso concreto	a) competenze di problem solving giuridico b) approfondimento delle casistiche di diritto amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare il problema e la fattispecie. • Conoscere il diritto applicabile • Applicare il diritto al fatto • Analizzare, valutare e scegliere la soluzione più conveniente • Trasporre la soluzione giuridica in atti amministrativi. 	Il contenzioso e il precontenzioso in ambito pubblico: normativa e giurisprudenza di riferimento	S6_A8
---	--	---	--	--	-------

Tav. 11 Elaborazione fabbisogno Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE SERVIZIO

SICUREZZA LUOGHI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI BENI MOBILI E IMMOBILI

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
9	5	9	0	23

Sesso		Totale complessivo
F	M	
9	14	23

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
0	1	13	9	23

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
17	2	1	0	3	23

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
1	1	12	9	0	23

Provenienza						Totale complessivo
Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	L.68/99	Lista Speciale Formazione	Mobilità esterna	
3	12	3	2	2	1	23

Il servizio Sicurezza Luoghi Lavoro, Forniture e Manutenzioni Beni Mobili e Immobili si caratterizza, in controtendenza rispetto agli altri Servizi, per una lieve prevalenza della componente maschile e un'età equamente distribuita fra i 30 e i 60 anni. Il titolo di studio presenta una prevalenza di diplomati e un discreto numero di laureati. L'anzianità di servizio si concentra soprattutto nella fascia 0-5 anni. L'inquadramento mostra una quota decisamente elevata di profili medi. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dagli ex Cesil e CSL.

Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili

Linee di Attività	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Gestione beni immobili, mobili e appalti di lavori: predisposizione del piano di efficientamento energetico (Sede Centrale e Sedi Periferiche)	Nessuna o poca esperienza del personale addetto sulla materia in ambito pubblico Disallineamento di conoscenze sulla materia nel settore pubblico	a) conoscenza e padronanza della normativa di riferimento b) padronanza delle linee guida per la redazione, predisposizione e valutazione di proposte progettuali aderenti alla normativa vigente	<ul style="list-style-type: none"> • Saper predisporre procedure di affidamento libere da vizi formali e sostanziali • Gestire l'iter della procedura di affidamento 	Programma per la Riqualificazione Energetica degli edifici della Pubblica Amministrazione Centrale PREPAC (D.M. 16 Settembre 2016)	S1_A1
Gestione beni immobili, mobili e appalti di lavori: prosecuzione delle attività di gestione e aggiornamento dell'inventario dei beni mobili	Blocchi e rallentamenti nel processo di dismissione del bene	a) conoscenza del regolamento del materiale fuori uso b) gestione corretta del relativo modulo SIBEAR	<ul style="list-style-type: none"> • Rispettare il regolamento del materiale fuori uso • Adottare procedure di dismissione del bene aderenti al regolamento 	Il codice di comportamento del dipendente pubblico	C8

Interventi da parte di fornitori

Appalti di beni e servizi: espletamento di procedure di gara da parte di personale altamente specializzato	Assenza di personale specializzato in materia Sovraccarico dell'attività del Dirigente per la necessità di supervisione e monitoraggio costanti	a) formazione neo assunti e aggiornamento costante del personale in materia b) allineamento di conoscenze e competenze al fine di predisporre procedure rispondenti ai dettami della normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere la normativa di riferimento • Saper predisporre procedure libere da vizi formali e sostanziali • Gestire l'iter procedurale in modo autonomo 	D. Lgs 50/16 e s.m.i. S1_A2 (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)
Sicurezza sul lavoro: monitoraggio costante dell'attuazione delle misure previste nel DVR (D. Lgs. 81/08 e s.m.i.)	Assenza di personale tecnico nelle sedi decentrate	a) numero congruo di personale (preposti e addetti prevenzione incendi) adeguatamente formato in ogni sede decentrata	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere la normativa di riferimento • Adottare e far rispettare comportamenti organizzativi nel rispetto delle norme 	D. Lgs. 81/08 e s.m.i. S1_A3
Formazione Obbligatoria: Attuazione della normativa vigente in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro (D. Lgs. 81/08 e s.m.i.)	Nuovo personale immesso in servizio Aggiornamento del personale in servizio in ottemperanza all'evoluzione normativa	a) formazione neo assunti e aggiornamento costante del personale in materia di sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere la normativa di riferimento • Adottare comportamenti organizzativi nel rispetto delle norme 	D. Lgs. 81/08 e s.m.i. C11

Tav. 12 Elaborazione fabbisogno Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE SERVIZIO AL 17.04.2018

(esclusi i dipendenti in distacco o comandati presso altre amministrazioni e i contratti di somministrazione)

PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
2	22	4	0	28

Sesso		Totale complessivo
F	M	
18	10	28

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
0	0	2	26	28

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
15	3	4	2	4	28

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
0	0	2	26	0	28

Provenienza				Totale complessivo
Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	STABILIZZATI L.9 ART 37 COMMA 5 BIS	
10	14	3	1	28

Il servizio Progetti su Base Regionale e Comunitaria si caratterizza per una lieve prevalenza della componente femminile e un'età più giovane rispetto alla media generale (fra 30 e 50 anni). Il titolo di studio presenta una netta maggioranza (quasi la totalità) di laureati. L'anzianità di servizio presenta una superiorità della fascia 0-5 anni. L'inquadramento mostra una quota decisamente elevata di profili alti. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dagli ex Cesil e CSL ed ex dipendenti della vecchia ARL.

Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

Obiettivo strategico	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Progettazione Comunitaria	Necessità di adeguamento costante del personale sulle procedure della programmazione comunitaria	a) conoscenza delle procedure per la gestione dei progetti comunitari a governo diretto	<ul style="list-style-type: none"> • Programmare sui fondi FSE 	La progettazione comunitaria nel ciclo di programmazione 2014-2020 Progettazione e certificazione	S5_A1
	Competenze linguistiche		b) padronanza nella comunicazione in lingua straniera (scritta e parlata)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire in modo efficace ed efficiente i progetti 	Tecniche di project management
<ul style="list-style-type: none"> • Essere in grado di relazionarsi coi partner internazionali in modo autonomo e qualitativamente adeguato 				Lingua Inglese	C1.1
Master and Back e Talent UP	Personale in uscita non sostituibile in tempi brevi	a) conoscenza delle procedure della progettazione FSE	<ul style="list-style-type: none"> • Programmare sui fondi FSE 	Programmazione comunitaria	C9
	Frequente ricorso	b) competenza nella gestione		Lingua Francese	C1.3

	all'assistenza tecnica	delle procedure della progettazione FSE		Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione	C16
			• Gestire in modo efficace ed efficiente i progetti	Tecniche di project management	C5
			• Predisporre la documentazione ai fini della realizzazione della gara	Definizione dell'oggetto e progettazione della gara	B3
PRIORITA' 2					
Progetto di internazionalizzazione del sistema produttivo della Sardegna	Complessità delle relazioni internazionali	a) padronanza nella comunicazione in lingua straniera (scritta e parlata)	• Essere in grado di relazionarsi coi partner internazionali in modo autonomo e qualitativamente adeguato a livello orale e scritto	Lingua Inglese	C1.1

Garanzia Giovani e PO_FSE	Necessità di adeguamento costante del personale sul programma finanziato con fondi PON IOG e sulle procedure di utilizzo dei fondi	a) conoscenza del programma finanziato con fondi PON IOG b) Padronanza delle procedure e delle regole di utilizzo dei fondi PON IOG	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire le schede in modo agevole • Gestire le risorse in modo efficace e senza sprechi • Saper diversificare l'utilizzo dei fondi • Essere in grado di progettare con qualità elevata 	La programmazione PON IOG Le procedure di attestazione di spesa e certificazione	B4
PRIORITA' 3					
EURES e modello della mobilità transnazionale	Progettazione su risorse FSE che prevede molteplici passaggi amministrativi	a) conoscenza delle procedure della progettazione FSE b) competenza nella gestione delle procedure della progettazione FSE	<ul style="list-style-type: none"> • Programmare sui fondi FSE • Gestire in modo efficace ed efficiente i progetti 	Programmazione comunitaria Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione	C9 C16 C5

Linee di Attività	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Progettazione di misure di politica attiva del lavoro che siano risolutive e adeguate al contesto normativo	Difficoltà di progettazione	a) conoscenza della legislazione in tema di mercato del lavoro b) conoscenza delle evoluzioni del mercato del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Saper predisporre progetti aderenti al contesto di riferimento 	Istituzioni del Mercato del Lavoro e delle Politiche Attive	C14
	Disallineamento di conoscenze sulle norme in materia di contabilità pubblica	a) conoscenza degli elementi essenziali del bilancio e contabilità pubblica	<ul style="list-style-type: none"> • Saper individuare correttamente gli elementi di bilancio • Applicare correttamente le procedure di contabilità pubblica 	Elementi di bilancio e contabilità pubblica	B2
	Disallineamento di conoscenze sulle norme in materia di procedimento amministrativo	a) acquisizione degli elementi essenziali del diritto amministrativo b) conoscenza e applicazione della normativa sul procedimento amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Saper predisporre avvisi e atti amministrativi in modo autonomo ed esente da vizi 	L. 241/90 D. Lgs 445/00 D. Lgs 97/16 Elementi di diritto amministrativo, il ruolo del Pubblico Ufficiale	C7.1
				Il procedimento e l'atto amministrativo	C7.2

	Conflittualità/competizione all'interno dei settori e tra settori	a) riduzione dei livelli di conflittualità b) aumento della cooperazione c) miglioramento della qualità del lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare tecniche per la cooperazione e la collaborazione • Gestire il conflitto come risorsa • Lavorare su progetti in modo efficace 	Team building Team working Uso della leadership Tecniche di Project management	C12.1 C12.2 C12.3 C5
Migliorare la capacità di raccogliere informazioni e coinvolgere gli attori sul territorio	Scarsa conoscenza di tecniche e metodologie per la raccolta di informazioni e per la progettazione partecipata	a) conoscenza di tecniche e metodologie per la raccolta di dati b) utilizzo di tecniche per il coinvolgimento e la progettazione partecipata	<ul style="list-style-type: none"> • Saper utilizzare tecniche di facilitazione per il coinvolgimento degli stakeholder in fase di progettazione 	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan.	C6

Tav. 13 Elaborazione fabbisogno Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

VARIABILI SOCIO-ANAGRAFICHE SERVIZIO AL 17.04.2018

(esclusi i dipendenti in distacco o comandati presso altre amministrazioni e i contratti di somministrazione)

COORDINAMENTO SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

Classi d'età				Totale complessivo
30-40	41-50	50-60	OLTRE 60	
18	119	77	32	246

Sesso		Totale complessivo
F	M	
185	61	246

Titolo di studio				Totale complessivo
Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea	
1	9	71	164	245

Anzianità di servizio					Totale complessivo
0-5 anni	6-10 anni	11-15 anni	16-20 anni	OLTRE 20 anni	
151	16	5	9	65	246

Inquadramento					Totale complessivo
A	B	C	D	dirigente	
3	19	73	151	0	246

Provenienza					Totale complessivo
Ex ARL	Ex CSL/CESIL	Ex provinciali	Lista Speciale Formazione	STABILIZZATI L.9 ART 37 COMMA 5 BIS	
5	141	90	5	5	246

Il servizio Coordinamento Servizi Territoriali e *Governance* si caratterizza, così come l'ASPAL in generale, per una netta predominanza della componente femminile e un'età media di meno di 50 anni. Il titolo di studio presenta una forte prevalenza di laureati e un discreto numero di diplomati. L'anzianità di servizio si polarizza agli estremi, seppur con una decisa superiorità della fascia 0-5 anni. L'inquadramento mostra una quota elevata di profili medio-alti. Infine, la maggior parte dei dipendenti proviene dagli ex Cesil e CSL e dalle province.

Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e *governance*

Obiettivo strategico	Criticità	Esigenze rilevate	Obiettivi formativi	Indicazioni per i percorsi formativi da attivare	Cod
PRIORITA' 1					
Governance e CPI: Standardizzazione delle procedure e dei servizi erogati	Procedure differenziate ereditate dalle passate gestioni	a) allineamento delle competenze degli operatori	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere la normativa di riferimento • Adottare procedure omogenee coerenti con le norme 	Principi di Diritto del lavoro Passaggio dal Dlgs 181/00 al Dlgs 150/15 e correlati	C14
	Disallineamento di conoscenze sulle norme in materia di procedimento amministrativo	a) conoscenza degli elementi essenziali del diritto amministrativo b) applicazione della normativa sul procedimento amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Saper predisporre avvisi e atti amministrativi in modo autonomo ed esente da vizi 	L. 241/90 D. Lgs 445/00 D. Lgs 97/16 Elementi di diritto amministrativo, il ruolo del Pubblico Ufficiale	C7.1
	Disallineamento di conoscenze su elementi base dell'erogazione del servizio	a) potenziamento di conoscenze e uso degli strumenti informatici	<ul style="list-style-type: none"> • Saper utilizzare gli applicativi informatici in maniera efficace 	Word Excel	C3.1 C3.2

	b) sviluppo delle abilità comunicative degli operatori	<ul style="list-style-type: none"> • Formare operatori in grado di comunicare efficacemente all'interno e all'esterno del CPI 	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web L'orientamento al cliente Public Speaking Lingua Inglese	C13 S4_A1.3 C1.1
	c) potenziamento delle abilità cooperative degli operatori dei CPI	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere le dinamiche di gruppo • Gestire i conflitti in maniera efficace • Cooperare 	Il Team Working	C12.2
	d) implementazione di nuovi strumenti per l'orientamento	<ul style="list-style-type: none"> • Formare orientatori in grado di utilizzare strumenti specialistici per l'orientamento individuale e di gruppo 	Orientamento di gruppo Il <i>career counseling</i>	S4_A2.1 S4_A2.2
	e) implementazione di nuovi strumenti per l'autoimpiego	<ul style="list-style-type: none"> • Formare personale in grado di supportare i progetti imprenditoriali 	Il progetto d'impresa Il business plan	S4_A6
Disallineamento di conoscenze gestionali e organizzative	a) implementazione delle competenze dei coordinatori dei CPI	<ul style="list-style-type: none"> • Formare coordinatori 	Organizzazione del lavoro nell'azienda che cambia	S4_A1.1

			esperti nella gestione: -dei processi di cambiamento organizzativo -delle risorse umane -dei rapporti istituzionali esterni	Gestione risorse umane Legge regionale 31/98 Il Team Building La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'Orientamento al cliente Public Speaking Le Politiche Comunitarie e il Fondo Sociale Europeo Principi di Controllo di Gestione	S4_A1.2 C15 C12.1 C13 S4_A1.3 S4_A1.4 S4_A1.5
PRIORITA' 2					
Governance e CPI: Standardizzazione delle procedure e dei servizi erogati	Carenza di aggiornamento su procedure e/o servizi specifici interni ai CPI riferibili ai LEP nazionali	a) adeguamento delle competenze degli operatori per il presidio dei servizi specifici dei CPI	• Offrire servizi di qualità alle imprese e alle PA	Servizi alle imprese (Principi di diritto commerciale; Principi di analisi del fabbisogno formativo ed occupazionale) Servizi alle PA: Principi di selezione Modulo ISEE: interpretazione e intervento dell'operatore del CPI Mediazione dei licenziamenti collettivi	S4_A3 S4_A4 S4_A5

Tav. 14 Elaborazione fabbisogno Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e *governance*

PARTE QUARTA: I PERCORSI FORMATIVI

4. DAGLI OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO AI PERCORSI FORMATIVI

Come già detto, le Tavole precedenti sono il risultato dell'elaborazione dei dati ottenuti dall'attività di rilevazione del fabbisogno di ciascun Servizio.

Tale lavoro, svolto del settore Formazione e sviluppo organizzativo, è consistito nella "trasformazione" degli elementi di criticità e delle esigenze formative in obiettivi di apprendimento (concreti e il più possibile "misurabili") e da questi in percorsi formativi stabiliti e codificati, integrati in un sistema coerente e organico. Le Tavole sono state poi condivise con i Direttori dei Servizi con la finalità di raccogliere tutti i feedback utili per integrare o correggere quanto in esse illustrato.

A conclusione di questa fase, possiamo perciò a illustrare nel dettaglio il Piano formativo nelle sue Linee di intervento per il triennio.

4.1. LINEA A. LA FORMAZIONE PER LE COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE

Questa linea di intervento comprende tutti i percorsi previsti in risposta alle esigenze formative e alle criticità manifestate dai singoli Servizi in relazione alle attività peculiari di ciascuno.

Si tratta quindi di azioni formative specifiche e complesse, talvolta intese come un unico percorso cui è richiesta una presenza costante, talvolta suddivise in moduli autoconsistenti fruibili a seconda delle esigenze di apprendimento del singolo

La Tavola seguente illustra tutti i percorsi compresi in questa area, con particolare attenzione ai destinatari interessati e alla tempistica prevista per l'avvio delle attività.

DIREZIONE GENERALE

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA
S0_A1	1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	10	Funzionari	7	Referenti per Servizio	2018	50
S0_A2	1	Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media	7	Funzionari	2	Referenti per Servizio	2018	24

SERVIZIO BILANCIO E RENDICONTAZIONE

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA
S2_A1	1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	14	Operatori Istruttori Funzionari	12	2 Key user per Servizio	2018	32
S2_A2	1	Gestione FSE e PON IOG: Aspetti fiscali e normativi	7	Operatori Istruttori Funzionari	2	Key users S5	2019	24
S2_A3	1	La fatturazione elettronica e le verifiche amministrative propedeutiche ai pagamenti	5	Funzionari Operatori			2018	8

SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA
S3_A1	1	Il fascicolo personale: riferimenti normativi e modalità di gestione	4	Operatori Istruttori			2018	16
S3_A2	1	Il regime del pubblico impiego e la contrattazione decentrata	3	Istruttori Funzionari			2019	16
S3_A3	1	Legge 124/2015 e s.m.i. Le controversie di lavoro: il contenzioso giudiziale e la risoluzione stragiudiziale	6	Istruttori Funzionari			2019	16
S3_A4	1	Il trattamento pensionistico: normativa di riferimento	5	Coordinatori Istruttori Funzionari			2019	16
S3_A5	2	Il conto annuale (aggiornamento)	4	Coordinatori Istruttori Funzionari	1	Istruttore S2	2019	8
S3_A6	2	Contratti di finanziamento, prestiti e delegazioni di pagamento	6	Coordinatori Istruttori Funzionari			2019	16
S3_A7*	1	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	6	Coordinatore Funzionari	50	Coordinatori	2019	24

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA in ORE
*S7_A1	1	La normativa del collocamento mirato (L. 68/99), gli strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro	77	Coordinatore Operatori Istruttori Funzionari			2018	50
S7_A2	1	Servizi alle imprese: la normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e le novità introdotte dal Jobs Act. La figura del disability manager	87	Coordinatori Operatori Istruttori Funzionari			2018	50
S7_A3	1	Tecniche di comunicazione efficace Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli	71	Coordinatori Istruttori Funzionari	21	referenti REI	2019	30
S7_A4	1	Il mercato del lavoro e della formazione nell'inserimento dei soggetti svantaggiati e nell'ambito del collocamento mirato	87	Coordinatori Operatori Istruttori Funzionari			2018	12
S7_A5	1	La progettazione dell'inserimento lavorativo: buone prassi, quadro normativo regionale, nazionale e comunitario; normativa in materia di aiuti di stato	24	Istruttori Funzionari			2019	24
*S7_A6	1	Elementi e tecniche di comunicazione istituzionale e marketing. Il colloquio in consulenza	5	Coordinatore Funzionari	20	Job Account	2018	24
S7_A7	1	La politiche attive del lavoro e gli incentivi alle imprese nell'ambito del collocamento mirato	5	Coordinatore Funzionari	20	Job Account	2018	12

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA in ORE
*S6_A1	1	Project Management ICT	7	Istruttori Funzionari			2019	30
S6_A2	1	Differenti tipologie di accesso ai documenti, dati e informazioni: normativa	35	Istruttori Funzionari 1 ref per CPI			2018	8
S6_A3	1	La normativa sulla gestione degli archivi cartacei: massimario di selezione e regolamento di scarto	32	Operatori Istruttori Funzionari 1 ref per CPI			2019	12
*S6_A4	1	Normativa in materia di Anticorruzione e trasparenza	6	Istruttori Funzionari	7	Rete referenti PCT 1 Ref DG	2019	16
S6_A5.1	1	D.P.R 445/2000 – Capo II e Capo V – Semplificazione amministrativa e Controlli	7	Istruttori Funzionari	29	1 key user per CPI 1 key user S5	2018	8
S6_A5.2	1	La digitalizzazione della PA: dal DPR 445/2000 al Codice dell'Amministrazione Digitale; circolari e Linee Guida	41	Istruttori Funzionari 1 ref per CPI			2018	8
S6_A6	1	Controlli di I livello: Tipologie e strumenti Gestione delle irregolarità	6	Istruttori Funzionari	1	key user S5	2019	16
S6_A7	1	Normativa di riferimento per AGID e GDPR Differenti tipologie di misure di sicurezza Le violazioni della sicurezza in campo ICT	12	Istruttori Funzionari			2018	16
S6_A8	2	Il contenzioso e il precontenzioso in ambito pubblico: normativa e giurisprudenza di riferimento	6	Istruttori Funzionari			2018	8

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA in ORE
S1_A1	1	Programma per la Riqualificazione Energetica degli edifici della Pubblica Amministrazione Centrale PREPAC (D.M. 16 Settembre 2016)	10	Istruttori			2018	20
S1_A2	1	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	22	Istruttori Funzionari	60	Istruttori Funzionari di tutti i Servizi interessati	2018	20
S1_A3	1	D. Lgs. 81/08 e s.m.i. <i>Corso affidato con Det. n. 646 del 24.04.2018 – in svolgimento</i>	27	Istruttori Funzionari	80	Operatori Istruttori Funzionari di tutti i Servizi interessati	2018	6

SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA in ORE
*S5_A1	1	La progettazione comunitaria nel ciclo di programmazione 2014-2020 Progettazione e certificazione (FSE e Gestione Diretta)	15	Funzionari			2018	50

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

Cod	PRIORITA'	PERCORSO FORMATIVO	DESTINATARI interni	RUOLI	Altri DESTINATARI	RUOLI	ANNUALITÀ	DURATA in ORE
S4_A1.1	1	Organizzazione del lavoro nell'azienda che cambia	50	Coordinatori Istruttori Funzionari			2018	12
S4_A1.2	1	Gestione Risorse umane	30	Coordinatori			2019	8
*S4_A1.3	1	<i>Public Speaking</i>	100	Istruttori Funzionari Coordinatori			2018	8
*S4_A1.4	1	Le Politiche Comunitarie e il Fondo Sociale Europeo	30	Coordinatori			2019	8
S4_A1.5	1	Principi di Controllo di Gestione	30	Coordinatori			2019	8
S4_A2.1	1	Trainer nei metodi di orientamento di gruppo	15	Funzionari			2018	24
S4_A2.2	1	Approcci teorico-pratici al <i>career counseling</i> e utilizzo del <i>Career Interest Profile</i>	35	Funzionari			2018	32
S4_A3	2	Servizi alle imprese (Principi di diritto commerciale Principi di analisi del fabbisogno formativo ed occupazionale)	90	Istruttori Funzionari			2019	16
S4_A4	2	Servizi alle PA: Principi di selezione del personale nella PA	60	Operatori Istruttori Funzionari			2018	12
S4_A5	2	Mediazione dei licenziamenti collettivi	20	Istruttori Funzionari Coordinatori			2018	8
S4_A6	1	Servizi all'autoimpiego: Supporto alla predisposizione del Progetto imprenditoriale	20	Funzionari			2019	20

Tav. 15 Percorsi formativi Linea A

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

4.2. LINEA B. LA FORMAZIONE PER I PROCESSI TRASVERSALI

Questa linea di intervento è la risposta ai fabbisogni formativi di tipo *trasversale*, riferiti cioè all'esigenza, espressa dai vari Servizi e settori di ASPAL, di costruire un repertorio comune e solido di competenze che rendano possibile svolgere in maniera più efficace adempimenti che intersecano e/o afferiscono a vari Servizi dell'Amministrazione. Ciò risulta imprescindibile, come possiamo apprezzare dalla Tavola seguente, in particolare negli ambiti: contabile-finanziario (costruzione delle determinazioni di pagamento, procedure di attestazione e certificazioni di spesa); appalti e gare (capitolati tecnici); redazione di piani formativi; gestione dei progetti finanziati FSE;

Data la natura particolarmente concreta e operativa di tali fabbisogni - si tratta infatti dell'esigenza di pensare processi e sviluppare sistemi lineari, comprensibili e fruibili da tutti i Servizi interessati - le attività previste nella Linea B sono da intendersi quali percorsi di laboratorio formativo centrati sull'apprendimento attivo con l'ausilio di una Facilitazione Esperta che attivi i partecipanti e mobiliti le competenze da questi possedute canalizzandole verso la definizione di procedure univoche, strumenti operativi condivisi, manuali o vademecum che agevolino l'attuazione e l'esecuzione dei diversi adempimenti amministrativi.

Nella tabella seguente sono riportati i percorsi formativi e i Servizi interessati.

SERVIZI ASPAL													
Cod	PR	PERCORSO FORMATIVO	S0 Direzione generale	S2 Servizio Bilancio e rendicontazione	S3 Servizio risorse umane e formazione	S7 Servizio politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione	S6 Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	S1 Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	S5 Servizio progetti su base regionale e comunitaria	S4 Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance	ANNO	TOTALE DESTINATARI	DURATA in ORE
*B1	1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	1 funzionario	3 Coordinatori	Servizio richiedente 3 Coordinatori	3 Coordinatori	4 Coordinatori	3 Coordinatori	2 Coordinatori	32 Coordinatori	2019	51	14
B2	1	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento		3 Coordinatori	Servizio richiedente 13 Coordinatori Istruttori Funzionari	8 Coordinatori Funzionari Istruttori		6 Istruttori Funzionari	Servizio richiedente 9 Coordinatori Funzionari Istruttori	8 Funzionari	2018	47	14
B3	1	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	2 funzionari	2 Coordinatori	Servizio richiedente 5 Coordinatore Funzionari	4 Istruttori Funzionari	11 Istruttori Funzionari	2 Istruttore Funzionario	Servizio richiedente 3 Istruttori funzionari	2 Funzionari	2018	31	14
B4	1	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria		2 key user	2 key user	Servizio richiedente 3 Coordinatori		2 Key user	Servizio richiedente 2 Coordinatori	2 key user	2019	13	24

Tav. 16 Percorsi formativi Linea B

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

4.3. LINEA C. LA FORMAZIONE PER LE *SOFT SKILLS*

Il risultato delle attività e del lavoro svolto durante, ma soprattutto dopo il laboratorio formativo, è costituito dall'aver portato a sintesi e tradotto i fabbisogni emersi in attività di apprendimento.

Alcuni di questi impattano o sono riferibili a tematiche di sviluppo della cultura e dell'identità organizzativa: il cambiamento in atto, la definizione e la condivisione della *mission*, il riconoscimento e la valorizzazione delle diversità derivanti dall'eterogeneo background di provenienza e il lavoro di "integrazione" delle stesse in funzione delle prospettive future, costituiscono un passaggio imprescindibile e di fondamentale importanza ai fini dell'adesione del singolo al progetto in atto e del raggiungimento degli obiettivi strategici a medio e lungo termine.

La formazione per le *soft skills* vuole essere:

- la risposta all'esigenza (da alcuni esplicitamente dichiarata o per altri implicita) di garantire e strutturare una solida base di competenze comuni che diano uniformità ai Saperi e alle conoscenze a tutto il personale ASPAL;
- un tempo favorevole ai fini di una riflessione consapevole su comportamenti individuali e di gruppo, relazioni e dinamiche interne, cultura, clima e benessere organizzativo.

Nella tabella seguente sono riportati i percorsi formativi e i Servizi interessati.

Cod	PERCORSO FORMATIVO	SERVIZI ASPAL								ANNO	DESTINATARI	DURATA ORE
		S0 Direzione generale	S2 Servizio Bilancio e rendicontazione	S3 Servizio risorse umane e formazione	S7 Servizio politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione	S6 Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli	S1 Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili	S5 Servizio progetti su base regionale e comunitaria	S4 Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance			
C1.1	Lingua Inglese	8 Funzionari		73 Operatori Istruttori Funzionari	87 Operatori Istruttori Funzionari	26 Operatori Istruttori Funzionari		29 Istruttori Funzionari	251 Operatori Istruttori Funzionari	2018	474	60
C1.2	Lingua Spagnola	10 Funzionari								2019	10	60
C1.3	Lingua Francese							10 funzionari		2019	10	60
C2	Formazione di base D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC ¹	11 Funzionari	67 Operatori Istruttori Funzionari	73 Operatori Istruttori Funzionari	87 Operatori Istruttori Funzionari	99 Operatori Istruttori Funzionari	27 Operatori Istruttori Funzionari	29 Istruttori Funzionari	251 Operatori Istruttori Funzionari	2018	644	In svolgimento
C3.1	Word		3 Istruttori Funzionari	73 Operatori Istruttori Funzionari	87 Operatori Istruttori Funzionari				251 Operatori Istruttori Funzionari	2020	414	15
C3.2	Excel	10 Funzionari	10 Operatori Istruttori Funzionari	73 Operatori Istruttori Funzionari	87 Operatori Istruttori Funzionari	26 Operatori Istruttori Funzionari			251 Operatori Istruttori Funzionari	2019	457	20
*C4	Formazione formatori	In base alle candidature	In base alle candidature	In base alle candidature	In base alle candidature	In base alle candidature	In base alle candidature	In base alle candidature	In base alle candidature	2019/2020	20+20	20
*C5	Tecniche di project management			5 Coordinatore Funzionari	9 Istruttori Funzionari	4 Coordinatori		15 funzionari		2019	33	30
C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan			5 Coordinatore Funzionari	6 Istruttori Funzionari			15 Funzionari	32 Coordinatori	2019	58	24

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

¹ Corso affidato con Det. n. 430/ASPAL del 23.03.2018

Cod	PERCORSO FORMATIVO	Direzione generale S0	Servizio Bilancio e rendicontazione S2	Servizio risorse umane e formazione S3	Servizio politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione S7	Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli S6	Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili S1	Servizio progetti su base regionale e comunitaria S5	Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance S4	ANNO	DESTINATARI	DURATA ORE
C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 DDP 445/00; D. Lgs 97/16)	1 Operatore	21 Operatori	11 Operatori	8 Operatori	28 Operatori	2 Operatori		22 Operatori	2018	99	18
C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	8 Funzionari	45 Istruttori Funzionari	61 Istruttori Funzionari	79 Istruttori Funzionari	71 Istruttori Funzionari	25 Istruttori Funzionari	29 Istruttori Funzionari	224 Istruttori Funzionari	2019	542	18
C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	11 Operatori Funzionari	67 Operatori Istruttori Funzionari	73 Operatori Istruttori Funzionari	87 Operatori Istruttori Funzionari	99 Operatori Istruttori Funzionari	27 Operatori Istruttori Funzionari	29 Istruttori Funzionari	251 Operatori Istruttori Funzionari	2018	644	PILLOLA + MODULO E LEARNING
*C9	Programmazione comunitaria				11 Coordinatori Funzionari Istruttori			15 funzionari		2018	26	12
C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	11 Funzionari	67 Operatori Istruttori Funzionari	73 Operatori Istruttori Funzionari	87 Operatori Istruttori Funzionari	99 Operatori Istruttori Funzionari	27 Operatori Istruttori Funzionari	29 Istruttori Funzionari	251 Operatori Istruttori Funzionari	2019	644	2
C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i. ²	11 Operatori Funzionari	67 Operatori Istruttori Funzionari	73 Operatori Istruttori Funzionari	87 Operatori Istruttori Funzionari	99 Operatori Istruttori Funzionari	27 Operatori Istruttori Funzionari	29 Istruttori Funzionari	251 Operatori Istruttori Funzionari	2018	644	In svolgimento
*C12.1	Team building	5 Funzionari		3 Coordinatori	5 Coordinatori Funzionari	1 referente		2 Coordinatori 3 Funzionari	32 Coordinatori	2019	51	8

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

² Corso affidato con Det. n. 646/ASPAL del 24.04.2018

Cod	PERCORSO FORMATIVO	Direzione generale S0	Servizio Bilancio e rendicontazione S2	Servizio risorse umane e formazione S3	Servizio politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione S7	Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli S6	Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili S1	Servizio progetti su base regionale e comunitaria S5	Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance S4	A N N O	D E S T I N A T A R I	D U R A T A O R E
*C12.2	Team working			73 Operatori Istruttori Funzionari	5 Coordinatori Funzionari	4 Coordinatori		2 Coordinatori 3 Funzionari	210 (Reti di referenti)	2019	297	8
*C12.3	Uso della leadership	1 referente				5 Coordinatori 1 referente		2 Coordinatori 3 Funzionari	32 Coordinatori	2020	44	8
*C13	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web L'orientamento al cliente	1 referente 1 funzionario			10 Coordinatori Funzionari Istruttori	5 Istruttori Funzionari			30 Referenti rete	2020	47	8
C14	Istituzioni del mercato del lavoro e politiche attive				20 Job Account			29 Istruttori Funzionari	251 Operatori Istruttori Funzionari	2018	300	MODULO E LEARNING
C15	La Legge Regionale 31/98 e il contratto collettivo regionale			60 operatori Istruttori funzionari					30 coordinatori	2018	90	8
C16	Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione comunitaria				16 Coordinatori Istruttori Funzionari			15 Funzionari	30 Coordinatori Funzionari	2019	61	30

Tav. 17 Percorsi formativi Linea C

*Corso soggetto a propedeuticità (vedi scheda di dettaglio in Appendice)

PARTE QUINTA: PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

5. LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Il piano di formazione definisce come l'organizzazione intende impostare le azioni di intervento nell'anno/periodo di gestione di riferimento e come decida di organizzare le risorse a sua disposizione per queste attività. Questo processo comporta la necessità, una volta definite aree e obiettivi formativi, di identificare e/o progettare interventi formativi stabilendone priorità, destinatari, periodi di svolgimento e durata; identificando le tipologie, i metodi di erogazione e i fornitori (interni o esterni); definendo i costi previsti e allocando le risorse in base al budget a disposizione.

Altra importante tematica legata alla pianificazione è quella che consente di identificare strumenti e indicatori per valutare l'efficacia degli interventi formativi e del piano complessivo, come pure del ritorno sugli investimenti.

5.1 ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI PERCORSI

I percorsi formativi inseriti nel presente Piano saranno progettati e gestiti direttamente da ASPAL:

- ricorrendo, quando possibile, a formatori interni, secondo quanto previsto nel Regolamento interno per la Formazione del personale dell'ASPAL.
- con la collaborazione di docenti esterni;
- mediante affidamento a soggetti esterni, selezionati con le procedure previste per l'acquisizione di beni e servizi, che realizzeranno gli interventi secondo le puntuali indicazioni dell'Agenzia;
- mediante adesione a eventuali iniziative proposte da soggetti pubblici o convenzione con i medesimi, qualora ne sussistano i presupposti normativi.

5.2 METODOLOGIE DIDATTICHE

Le metodologie didattiche tradizionali, quali la lezione frontale d'aula, saranno affiancate, quando possibile, da metodologie più "attive" (simulazioni, studio di casi, role play, workshop) o tecnologicamente innovative (se opportuno, si farà ricorso alla formazione a distanza). La scelta dei metodi didattici più appropriati sarà effettuata dal Settore Formazione e sviluppo organizzativo in collaborazione coi Servizi destinatari dei percorsi, nonché in base alle esigenze organizzative e logistiche di ASPAL.

5.3 FINANZIAMENTO

L'attività formativa, e in particolare le spese per le docenze, le aule, le attrezzature e il materiale didattico, saranno finanziate con le somme stanziare per la formazione del personale nell'apposito capitolo di bilancio. Come già precisato, l'organizzazione si articolerà secondo un ordine di priorità, così da garantire in primo luogo la formazione obbligatoria e quella di maggior rilevanza strategica per ASPAL.

5.4 PIANIFICAZIONE TEMPORALE

La tabella 18 presenta la segmentazione oraria delle attività realizzabili nel triennio, con particolare riferimento al numero dei destinatari e alle ore di formazione che dovranno essere erogate nel corso delle tre annualità, ripartite per Servizio e illustrate in termini di "ore medie di formazione-uomo" sulla base dei dipendenti assegnati a ciascun Servizio al momento della pubblicazione del presente Piano.

Si rileva immediatamente come i Servizi sui quali la formazione avrà maggiore incidenza siano, oltre alla Direzione Generale: il *Coordinamento dei servizi territoriali*; le *Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione*; i *Progetti su base regionale e comunitaria*; si tratta, ovviamente, dei servizi "core" dell'Agenzia, incentrati sull'erogazione dei servizi al cittadino e alle imprese, e per questo maggiormente investiti, rispetto ai Servizi di staff, da richieste di aggiornamento e formazione continua provenienti da un contesto più dinamico e mutevole.

TRIENNIO 2018-2019-2020									
Servizio	DIREZIONE GENERALE	SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMM.	BILANCIO E RENDICONTAZIONE	RISORSE UMANE E FORMAZIONE	COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE	PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA	SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI	POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE	TOTALI
Ore formazione nel triennio	1934	2248	4079	10247	41687	5246	7878	23002	96321
Numero dipendenti	11	27	67	73	251	29	99	87	644
Media formazione ore/uomo nel triennio	175,81	83,25	60,88	140,36	166,08	180,89	79,57	264,39	149,56

Tav. 18 Ore di formazione erogate nel triennio 2018/2020

Le Tavole seguenti illustrano invece, per ciascun Servizio, la distribuzione temporale dei percorsi

formativi lungo i tre anni, incluso un calcolo stimato della media di ore/uomo di formazione per ciascuna annualità. Quest'ultimo dato rappresenta una semplice approssimazione che consente di comprendere l'impegno formativo, sia in presenza che in modalità FAD, in maniera orientativa: ciò perché molti percorsi formativi prevedono diverse edizioni, sia in base al numero di destinatari interessati, sia per via della necessità di effettuare dei test di ingresso (si pensi, ad esempio, ai corsi di lingua o di informatica) che determineranno l'attivazione di differenti gruppi-classe con tempistiche non definibili a priori.

DIREZIONE GENERALE							
ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complesive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		220	11	20
2018	C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)	18		18	1	1,64
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA			0	11	0
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]			0	11	0
2018	C1.1	Lingua Inglese	30		26,67	8	2,42
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		100	10	9,09
tot 2018					364,67		33,15
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		400	10	36,36
2019	S6_A4	Normativa in materia di Anticorruzione e trasparenza	16	3	19	1	1,73
2019	*B1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	19	1	1,73
2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		28	2	2,55
2019	C1.2	Lingua Spagnola	30		300	10	27,27
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		144	8	13,09
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		22	11	2,00
2019	*C12.1	Team building	8	2	50	5	4,55
2019	C1.1	Lingua Inglese	30		106,67	8	9,70
2019	C3.2	Excel	20		100	10	9,09
2019/2020	S0_A2	Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media	24		84	7	7,64
tot 2019					1272,67		115,70
2020							
2019/2020	S0_A2	Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media	24		84	7	7,64
2020	*C12.3	Uso della leadership	8	1	9	1	0,82
2020	*C13	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'orientamento al cliente	8	6	28	2	2,55
2020	C1.1	Lingua Inglese	30		106,67	8	9,70
2020	C3.2	Excel	20		100	10	9,09
tot 2020					327,67		29,79

Tav. 19 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Direzione Generale

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1 ed S0_A2) e per quelli che prevedono più edizioni (C1.1 e C3.2) su diverse annualità, la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore /n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMM.							
ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complessive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	S2_A1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	32		64	2	2,37
2018	S1_A1	Programma per la Riqualificazione Energetica degli edifici della Pubblica Amministrazione Centrale PREPAC (D.M. 16 Settembre 2016)	20		200	10	7,41
2018	S1_A3	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	-		-	27	
2018	B2	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento	14		84	6	3,11
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		540	27	20,00
2018	C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)	18		36	2	1,33
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	-		-	27	
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]	-		-	27	
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		10	1	0,37
tot 2018					934		34,59
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		40	1	1,48
2019	S1_A2	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	20		440	22	358,52
2019	*B1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	57	3	6,33
2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		28	2	2,07
2019	B4	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	13		26	2	1,93
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		450	25	416,67
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		54	27	54,00
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	50		75	3	2,78
tot 2019					1170		843,78
2020							
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	50		75	3	2,78
tot 2019					75		2,78

Tav. 20 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzione beni mobili e immobili.

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1 ed S3_A7), la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore / n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

BILANCIO E RENDICONTAZIONE							
ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complessive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	S1_A3	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	-		-	8	
2018	S2_A1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	32		448	14	6,69
2018	B2	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento	14		42	3	0,63
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		1340	67	20,00
2018	C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)	18		378	21	5,64
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	-		-	67	
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]	-		-	67	
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		10	1	0,15
tot 2018					2218		33,10
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		40	1	0,60
2019	S2_A2	Gestione FSE e PON IOG: Aspetti fiscali e normativi	24		168	7	2,51
2019	S2_A3	La fatturazione elettronica e le verifiche amministrative propedeutiche ai pagamenti	8		40	5	0,60
2019	S1_A2	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	20		200	10	2,99
2019	B1*	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	57	3	0,85
2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		28	2	0,42
2019	B4	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	13		26	2	0,39
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		810	45	12,09
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		134	67	2,00
2019	S3_A5	Il conto annuale (aggiornamento)	8		8	1	0,12
2019	C3.2	Excel	20		100	10	1,49
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		36	3	0,54
tot 2019					1607		23,99
2020							
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		36	3	0,54
2020	C3.1	Word	15		45	3	0,67
2020	S3_A5	Il conto annuale (aggiornamento)	8		8	1	0,12
2020	C3.2	Excel	20		100	10	1,49
tot 2020					153		2,28

Tav. 21 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Bilancio e Rendicontazione

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1 ed S3_A7) e per quelli che prevedono più edizioni (C3.2) su diverse annualità, la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore / n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

RISORSE UMANE E FORMAZIONE							
ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complesive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	S2_A1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	32		64	2	0,88
2018	S1_A3	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	-		-	8	
2018	B2	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento	14		182	13	2,49
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		1460	73	20,00
2018	C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)	18		198	11	2,71
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	-		-	73	
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]	-		-	73	
2018	C15	La Legge Regionale 31/98 e il contratto collettivo regionale	8		480	60	6,58
2018	C1.1	Lingua Inglese	30		243,33	73	3,33
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		10	1	0,14
tot 2018					2637,33		36,13
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		40	1	0,55
2019	S3_A1	Il fascicolo personale: riferimenti normativi e modalità di gestione	16		64	4	0,88
2019	S3_A4	Il trattamento pensionistico: normativa di riferimento	16		80	5	1,10
2019	S3_A6	Contratti di finanziamento, prestiti e delegazioni di pagamento	16		96	6	1,32
2019	S1_A2	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	20		200	10	2,74
2019	*B1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	57	3	0,78
2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		70	5	0,96
2019	B4	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	13		26	2	0,36
2019	*C5	Tecniche di project management	30	1	155	5	2,12
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		1098	61	15,04
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		146	73	2,00
2019	*C12.1	Team building	8	2	30	3	0,41
2019	*C12.2	Team working	8	6	1022	73	14,00
2019	S3_A5	Il conto annuale (aggiornamento)	8		32	4	0,44
2019	C3.2	Excel	20		730	73	10,00
2019	C1.1	Lingua Inglese	30		973,33	73	13,33

2019/2020	S3_A2	Il regime del pubblico impiego e la contrattazione decentrata	16		24	3	0,33
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		72	6	0,99
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		60	5	0,82
tot 2019					4935,33		67,61
2020							
2019/2020	S3_A2	Il regime del pubblico impiego e la contrattazione decentrata	16		24	3	0,33
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		72	6	0,99
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		60	5	0,82
2020	S3_A3	Legge 124/2015 e s.m.i. - Le controversie di lavoro: il contenzioso giudiziale e la risoluzione stragiudiziale	16		96	6	1,32
2020	C3.1	Word	15		1095	73	15,00
2020	C1.1	Lingua Inglese	20		648,89	73	8,89
2020	C3.2	Excel	30		1095,00	73	15,00
2020	S3_A5	Il conto annuale (aggiornamento)	8		32	4	0,44
tot 2020					2966,89		40,64

Tav. 22 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Risorse Umane e Formazione

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1, S3_A2, S3_A7, C6) e per quelli che prevedono più edizioni (C1.1 e C3.2) su diverse annualità, la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore /n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complesive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	S4_A2.1	Trainer nei metodi di orientamento di gruppo	24		360	15	1,43
2018	S4_A4	Servizi alle PA: Principi di selezione del personale della PA	12		720	60	2,87
2018	S4_A5	Mediazione dei licenziamenti collettivi	8		160	20	0,64
2018	S1_A3	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	-		-	40	
2018	S2_A1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	32		64	2	0,25
2018	S7_A6	Elementi e tecniche di comunicazione istituzionale e marketing. Il colloquio in consulenza	24	1	450	18	1,79
2018	S7_A7	La politiche attive del lavoro e gli incentivi alle imprese nell'ambito del collocamento mirato	12		216	18	0,86
2018	B2	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento	14		112	8	0,45
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		5020	251	20,00
2018	C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)	18		396	22	1,58
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	-		-	251	
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]	-		-	251	
2018	C14	Istituzioni del mercato del lavoro e politiche attive	0	8	2008	251	8,00
2018	C15	La Legge Regionale 31/98 e il contratto collettivo regionale	8		240	30	0,96
2018	C1.1	Lingua Inglese	30		836,67	251	3,33
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		10	1	0,04
tot 2018					10582,67		42,16
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		40	1	0,16
2019	S4_A1.1	Organizzazione del lavoro nell'azienda che cambia	12	6	900	50	3,59
2019	S4_A1.2	Gestione Risorse umane	8		240	30	0,96
2019	S4_A1.3	Public Speaking	8	6	1400	100	5,58
2019	S4_A1.4	Le Politiche Comunitarie e il Fondo Sociale Europeo	8		240	30	0,96
2019	S4_A1.5	Principi di Controllo di Gestione	8		240	30	0,96
2019	S4_A6	Servizi all'autoimpiego: Supporto alla predisposizione del Progetto imprenditoriale	20		400	20	1,59
2019	S1_A2	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	20		200	10	0,80
2019	S7_A3	Tecniche di comunicazione efficace. Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli	30		630	21	2,51
2019	*B1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	608	32	2,42

2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		28	2	0,11
2019	B4	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	13		26	2	0,10
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		4032	224	16,06
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		502	251	2,00
2019	*C12.1	Team building	8	2	320	32	1,27
2019	*C12.2	Team working	8	6	2940	210	11,71
2019	C16	Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	8		240	30	0,96
2019	C3.2	Excel	20		2510	251	10,00
2019	C1.1	Lingua Inglese	30		3346,67	251	13,33
2019/2020	S0_A2	Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media	24		12	1	0,05
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		360	30	1,43
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		384	32	1,53
tot 2019					19558,67		77,92
2020							
2019/2020	S0_A2	Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media	24		12	1	0,05
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		360	30	1,43
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		384	32	1,53
2020	S6_A5.1	D.P.R 445/2000 – Capo II e Capo V – Semplificazione amministrativa e Controlli	8		224	28	0,89
2020	S4_A2.2	Approcci teorico-pratici al career counseling e utilizzo del Career Interest Profile	32		1120	35	4,46
2020	S4_A3	Servizi alle imprese (Principi di diritto commerciale Principi di analisi del fabbisogno formativo ed occupazionale)	16		1440	90	5,74
2020	C3.1	Word	15		3765	251	15,00
2020	*C12.3	Uso della leadership	8	1	264	32	1,05
2020	*C13	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'orientamento al cliente	8	6	288	30	1,15
2020	C3.2	Excel	20		2510	251	10,00
2020	C1.1	Lingua Inglese	30		3346,67	251	13,33
tot 2020					12957,67		51,62

Tav. 23 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Coordinamento dei Servizi Territoriali e Governance

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1, S3_A2, S3_A7, C6) e per quelli che prevedono più edizioni (C1.1 e C3.2) su diverse annualità, la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore /n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA							
ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complessive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	S2_A1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	32		64	2	2,21
2018	S1_A3	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	-		-	8	
2018	B2	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento	14		126	9	4,34
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		580	29	20,00
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	-		-	29	
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]	-		-	29	
2018	C14	Istituzioni del mercato del lavoro e politiche attive		8	232	29	8,00
2018	C1.1	Lingua Inglese	30		96,67	29	3,33
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		10	1	0,34
2018/2019	S5_A1	La progettazione comunitaria nel ciclo di programmazione 2014-2020 - Progettazione e certificazione (FSE e Gestione Diretta)	50		150	15	5,17
tot 2018					1098,67		37,89
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		25	1	0,86
2018/2019	S5_A1	La progettazione comunitaria nel ciclo di programmazione 2014-2020 - Progettazione e certificazione (FSE e Gestione Diretta)	50		375	15	12,93
2019	S2_A2	Gestione FSE e PON IOG: Aspetti fiscali e normativi	24		48	2	1,66
2019	*B1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	38	2	1,31
2019	B4	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	13		26	2	0,90
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		522	29	18,00
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		58	29	2,00
2019	*C12.1	Team building	8	2	50	5	1,72
2019	*C12.2	Team working	8	6	70	5	2,41
2019	C16	Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	8		120	15	4,14
2019	S1_A2	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	20		200	10	6,90
2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		42	3	1,45
2019	*C5	Tecniche di project management	30	1	465	15	16,03
2019	*C9	Programmazione comunitaria	12	1	195	15	6,72

2019	C1.1	Lingua Inglese	30		386,67	29	13,33
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		24	2	0,83
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		180	15	6,21
tot 2019					2424,67		83,61
2020							
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		24	2	0,83
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		180	15	6,21
2020	S6_A5.1	D.P.R 445/2000 – Capo II e Capo V – Semplificazione amministrativa e Controlli	8		8	1	0,28
2020	S6_A6	Controlli di I livello: Tipologie e strumenti Gestione delle irregolarità	16		16	1	0,55
2020	C1.3	Lingua Francese	30		300	10	10,34
2020	*C12.3	Uso della leadership	8	1	45	5	1,55
2020	C1.1	Lingua Inglese	30		386,67	29	13,33
tot 2019					755,67		26,06

Tav. 24 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Progetti su Base Regionale e Comunitaria

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1, S5_A1, S3_A7, C6) e per quelli che prevedono più edizioni (C1.1 e C3.2) su diverse annualità, la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore /n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI

ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complesive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	S2_A1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	32		64	2	0,65
2018	S7_A6	Elementi e tecniche di comunicazione istituzionale e marketing. Il colloquio in consulenza	24	1	25	1	0,25
2018	S7_A7	La politiche attive del lavoro e gli incentivi alle imprese nell'ambito del collocamento mirato	12		12	1	0,12
2018	S1_A3	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	-		-	8	
2018	S6_A2	Differenti tipologie di accesso ai documenti, dati e informazioni: normativa	8		280	35	2,83
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		1980	99	20,00
2018	C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)	18		504	28	5,09
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	-		-	99	
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]	-		-	99	
2018	C1.1	Lingua Inglese	30		86,67	26	0,88
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		10	1	0,10
2018/2019	S6_A1	Project Management ICT	30		42	7	0,42
tot 2018					2951,67		29,81
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		50	1	0,51
2018/2019	S6_A1	Project Management ICT	30	1	217	7	2,19
2019	S6_A3	La normativa sulla gestione degli archivi cartacei: massimario di selezione e regolamento di scarto	12		384	32	3,88
2019	S6_A4	Normativa in materia di Anticorruzione e trasparenza	16	3	114	6	1,15
2019	S6_A5.2	La digitalizzazione della PA: dal DPR 445/2000 al Codice dell'Amministrazione Digitale; circolari e Linee Guida	8		328	41	3,31
2019	S6_A7	Normativa di riferimento per AGID e GDPR. Differenti tipologie di misure di sicurezza. Le violazioni della sicurezza in campo ICT	16		192	12	1,94
2019	S1_A2	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	20		200	10	2,02
2019	*B1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	76	4	0,77
2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		154	11	1,56
2019	*C5	Tecniche di project management	30	1	124	4	1,25
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		1278	71	12,91
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		198	99	2,00
2019	*C12.1	Team building	8	2	10	1	0,10
2019	*C12.2	Team working	8	6	56	4	0,57

2019	C1.1	Lingua Inglese	30		346,67	26	3,50
2019	C3.2	Excel	20		260	26	2,63
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		36	3	0,36
tot 2019					3720,67		37,58
2020							
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		36	3	0,36
2020	S6_A5.1	D.P.R 445/2000 – Capo II e Capo V – Semplificazione amministrativa e Controlli	8		56	7	0,57
2020	S6_A6	Controlli di I livello: Tipologie e strumenti Gestione delle irregolarità	16		96	6	0,97
2020	S6_A8	Il contenzioso e il precontenzioso in ambito pubblico: normativa e giurisprudenza di riferimento	8		48	6	0,48
2020	*C12.3	Uso della leadership	8	1	54	6	0,55
2020	*C13	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'orientamento al cliente	8	6	70	5	0,71
2020	C1.1	Lingua Inglese	30		346,67	26	3,50
2020	C3.2	Excel	20		260	26	2,63
tot 2020					930,67		9,40

Tav. 25 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Progetti su Base Regionale e Comunitaria

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1, S6_A1, S3_A7) e per quelli che prevedono più edizioni (C1.1 e C3.2) su diverse annualità, la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore /n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

ANNUALITÀ	Cod	PERCORSO FORMATIVO	DURATA IN ORE	ore e- learning	stima ore complesive per percorso	partecipanti	media formazione ore/uomo
2018							
2018	S2_A1	La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)	32		64	2	0,74
2018	S7_A4	Il mercato del lavoro e della formazione nell'inserimento dei soggetti svantaggiati e nell'ambito del collocamento mirato	12		1044	87	12,00
2018	S7_A6	Elementi e tecniche di comunicazione istituzionale e marketing. Il colloquio in consulenza	24	1	150	6	1,72
2018	S7_A7	La politiche attive del lavoro e gli incentivi alle imprese nell'ambito del collocamento mirato	12		72	6	0,83
2018	S1_A3	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.	-		-	8	
2018	B2	Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento	14		112	8	1,29
2018	C2	D.Lgs N.33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC	20		1740	87	20,00
2018	C7.1	Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90 D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)	18		144	8	1,66
2018	C8	Il codice di comportamento del dipendente della PA	-		-	87	
2018	C11	D. Lgs. 81/08 e s.m.i.[2]	-		-	87	
2018	C14	Istituzioni del mercato del lavoro e politiche attive		8	160	20	1,84
2018	C1.1	Lingua Inglese	30		290	87	3,33
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		10	1	0,11
tot 2018					3776,00		43,40
2019							
2018/2019	S0_A1	La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori	50		40	1	0,46
2019	S7_A3	Tecniche di comunicazione efficace. Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli	30		2130	71	24,48
2019	S7_A5	La progettazione dell'inserimento lavorativo: buone prassi, quadro normativo regionale, nazionale e comunitario; normativa in materia di aiuti di stato	24		576	24	6,62
2019	S1_A2	D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)	20		200	10	2,30
2019	*B1	Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo	14	5	57	3	0,66
2019	B3	Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali	14		56	4	0,64
2019	B4	Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	13		39	3	0,45
2019	*C5	Tecniche di project management	30	1	279	9	3,21
2019	C7.2	Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia	18		1422	79	16,34
2019	*C9	Programmazione comunitaria	12	1	143	11	1,64
2019	C10	La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI	2		174	87	2,00
2019	*C12.1	Team building	8	2	50	5	0,57
2019	*C12.2	Team working	8	6	70	5	0,80

2019	C16	Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione comunitaria	8		128	16	1,47
2019	C1.1	Lingua Inglese	30		1160	87	13,33
2019	C3.2	Excel	20		870	87	10,00
2019/2020	S0_A2	Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media	24		12	1	0,14
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		36	3	0,41
2019/2020	S7_A1	La normativa del collocamento mirato (L. 68/99), gli strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro	50	1	1963,5	77	22,57
2019/2020	S7_A2	Servizi alle imprese: la normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e le novità introdotte dal Jobs Act. Gli incentivi alle imprese e la figura del disability manager	50		2175	87	25,00
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		72	6	0,83
tot 2019					11612,50		133,48
2020							
2019/2020	S0_A2	Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media	24		12	1	0,14
2019/2020	S3_A7	Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI	24		36	3	0,41
2019/2020	S7_A1	La normativa del collocamento mirato (L. 68/99), gli strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro delle fasce deboli nell'ambito del sistema dei servizi pubblici e privati nella regione Sardegna	50	1	1963,50	77	22,57
2019/2020	S7_A2	Servizi alle imprese: la normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e le novità introdotte dal Jobs Act. Gli incentivi alle imprese e la figura del disability manager	50		2175	87	25,00
2019/2020	C6	Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan	24		72	6	0,83
2020	C1.1	Lingua Inglese	30		1160	87	13,33
2020	C3.1	Word	15		1305	87	15,00
2020	C3.2	Excel	20		870	87	10,00
2020	*C13	La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'orientamento al cliente	8	6	140	10	1,61
tot 2020					7733,50		88,89

Tav. 26 Distribuzione temporale dei percorsi formativi – Progetti su Base Regionale e Comunitaria

Per quanto riguarda i percorsi formativi che si articolano su due annualità (S0_A1, S0_A2, S3_A7, S7_A1, S7_A2, C6) e per quelli che prevedono più edizioni (C1.1 e C3.2) su diverse annualità, la stima delle ore è stata calcolata con la seguente formula:

{[(durata in ore /n mensilità teoriche complessive)*n mensilità effettive]*n partecipanti}.

Le mensilità teoriche considerate sono 3 per il 2018 e 12 per il 2019 e il 2020.

6. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO FORMATIVO IN ASPAL

La valutazione è un'attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti avvenuti nelle competenze e nelle performance dei destinatari a seguito della partecipazione all'intervento formativo.

Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta a osservare, analizzare, interpretare e giudicare diversi aspetti rilevanti, che riguardano tanto i destinatari diretti che partecipano al percorso formativo, quanto l'organizzazione: pertanto può considerarsi un'attività intesa a produrre un ritorno di informazioni, che generano effetti e influenza nei processi decisionali. Essa quindi non si sofferma soltanto su un giudizio qualitativo del programma, ma riguarda anche l'impatto che nuove competenze, conoscenze e capacità acquisite nella sfera individuale e organizzativa, producono nei confronti dell'organizzazione di appartenenza.

In quanto percorso cognitivo, la valutazione è un processo continuo organizzato in azioni che si susseguono secondo una direzione logica.

6.1 IL MODELLO

Il modello di valutazione che accompagna il Piano Formativo ASPAL si attua su più livelli, e precisamente sui quattro previsti dal modello di Donald Kirkpatrick, compreso il ROI, integrati da alcune delle dimensioni proposte da Jack Phillips che possono essere considerate una sorta di evoluzione del modello stesso.

Descriviamo prima brevemente le caratteristiche dei livelli e delle dimensioni per poi schematizzare il percorso e gli strumenti previsti.

1. Primo livello di Kirkpatrick: **Percezione del corso**

Rileva e misura la soddisfazione espressa dai partecipanti di un determinato percorso formativo relativamente agli aspetti didattici, organizzativi, logistici, sociali, motivazionali, comprese le percezioni di utilità e difficoltà del percorso stesso.

Lo strumento procedurale è solitamente un questionario.

- A questo proposito, Phillips parla di "reazione e piano di azione" e per questo livello prevede due questionari di gradimento e soddisfazione: uno rivolto ai partecipanti (questionario di fine corso) e uno rivolto ai docenti (riguardante i partecipanti, il loro livello di attenzione e interesse, la coerenza, etc).

2. Secondo livello di Kirkpatrick – **Apprendimento**

L'obiettivo è misurare e rilevare l'effettiva efficacia del percorso in termini di ritenzione delle conoscenze e di miglioramento delle competenze e delle performance individuali: si tratta della componente prettamente didattica della formazione - le conoscenze che i partecipanti hanno raggiunto - mentre niente potrà essere rilevato sulla capacità di

modificare, conseguentemente, il comportamento sul posto di lavoro.

Lo strumento è un test (con domande omologhe) da somministrare sia prima sia al termine del percorso formativo al fine di misurare nella maniera più oggettiva possibile il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento prefissati.

È un livello, questo, che si configura come oggettivo se confrontato alla soggettività espressa nelle valutazioni di gradimento e soddisfazione del livello precedente.

- Anche Phillips parla di **Apprendimento** in termini di misura delle conoscenze, delle abilità e degli atteggiamenti appresi, distinguendo però le conoscenze *dichiarative* (informazioni lessicali e termini specifici che giocano un ruolo cruciale nella comprensione di un dominio di conoscenza; dettagli espressi in forma di fatti, eventi, episodi e sequenze; idee apprese sotto forma di concetti, principi o generalizzazioni) da quelle *procedurali* (abilità, quindi schemi di azione, espressi sotto forma di procedure, tecniche e processi).

3. Terzo livello di Kirkpatrick - **Comportamento sul lavoro:**

È un livello cruciale per qualsiasi organizzazione. L'apprendimento, per portare dei benefici tangibili all'azienda che lo promuove, deve poter essere "agito" e applicato all'attività e al lavoro quotidiano perché l'obiettivo della formazione in ambito aziendale non è solo e semplicemente la crescita del singolo, ma anche dell'organizzazione nel suo complesso, nella sua efficacia produttiva e manageriale.

Ecco allora che l'esigenza di misurare e quantificare l'effettiva applicazione sul lavoro delle nuove conoscenze acquisite in un determinato percorso formativo diventa di fondamentale importanza per l'organizzazione stessa.

- Per Phillips si tratta di **Applicazioni lavorative**, e si riferisce sia alla misura di specifici cambiamenti nelle condotte lavorative osservate sia alla misura di specifici utilizzi di materiali o applicazione di strumenti forniti nell'ambito dell'azione formativa.

4. Quarto livello di Kirkpatrick - **Impatto sull'organizzazione**

Ultimo e più complicato livello di valutazione è quello relativo ai risultati di business apportati da una formazione efficace: riduzione dei costi, aumento dei ricavi, diminuzione del turnover, miglioramento dell'efficienza, incremento della produzione, miglioramento dell'efficienza nei processi e del clima aziendale.

L'indice di riferimento più utilizzato per valutare in termini monetari i risultati di business (Costi totali della formazione o risorse utilizzate meno benefici scaturiti), è il cosiddetto ROI (Return On Investment).

Phillips parla di:

- ✓ **Risultati organizzativi:** si utilizzano misure di impatto organizzativo dell'azione formativa messa in campo.
- ✓ **Ritorno economico sull'investimento:** si misura il valore monetario, usualmente espresso in valori percentuali. È la conseguenza del calcolo del rapporto tra costi dell'azione formativa e risultati economici ottenuti dall'organizzazione che ha finanziato l'investimento.

6.1.1 TEMPI DI ATTUAZIONE DEL MODELLO

Per il 2018 e il 2019 ASPAL sarà in grado di sviluppare e rendere operativa la procedura e gli strumenti del primo e del secondo livello di valutazione, mentre per il terzo e quarto livello è stato previsto in questo Piano un percorso formativo per l'acquisizione di competenze specialistiche a favore dei funzionari coinvolti.

LIVELLO	OGGETTO DI RILEVAZIONE	MOMENTO DI RILEVAZIONE	AUTORE DELLA RILEVAZIONE	TIPOLOGIA E CONTENUTI	TARGET
LIVELLO 1 Gradimento	Grado di soddisfazione dei partecipanti	Ex-post	Settore Formazione e sviluppo organizzativo	<p>Questionario di rilevazione della soddisfazione per valutare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione e qualità dei temi trattati • Partecipazione dei corsisti • Gestione e qualità della docenza • Gestione e qualità degli aspetti organizzativi • Giudizio globale del corso • Miglioramenti suggeriti • 	Discenti
	Parere dei docenti sull'andamento del corso	Ex-post	Settore Formazione e sviluppo organizzativo	<p>Questionario di rilevazione dell'andamento relativo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione degli allievi • Processo • Organizzazione del lavoro 	Docenti

LIVELLO	OGGETTO DI RILEVAZIONE	MOMENTO DI RILEVAZIONE	AUTORE DELLA RILEVAZIONE	TIPOLOGIA E CONTENUTI	TARGET
LIVELLO 2 Apprendimento	Le Conoscenze acquisite dai partecipanti al termine del percorso formativo	Ex-Ante Ex-Post	Docenti	Prove di conoscenza per valutare il possesso di conoscenze dichiarative e verificare l' <i>informazione</i> acquisita nell'ambito dell'attività formativa: sono correlate a obiettivi didattici di natura dichiarativa. Comunemente hanno l'aspetto di questionari su supporto cartaceo o informatizzato.	Discenti
	Le Prestazioni	Ex-Post	Docenti	Prove di prestazione per valutare la comprensione delle conoscenze procedurali. Permettono ai partecipanti di dimostrare l'uso di un'abilità (skill). Sono collegate ad obiettivi di apprendimento di tipo procedurale. Sono strumenti alternativi rispetto alle prove di conoscenza	Discenti

Tav. 27 Livello 1 e 2 del sistema di valutazione del processo formativo in ASPAL



REGIONE AUTÒNOMA
DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA

PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE 2018/2020

APPENDICE

SEZIONE 1. SCHEDE ATTIVITA'

SEZIONE 2. STRUMENTI

STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO:

-Scheda analisi fabbisogni formativi

-Questionario idee per lo sviluppo

STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE:

-Questionario di gradimento

SEZIONE 1
SCHEDE ATTIVITA'

La valutazione della performance organizzativa: modelli, metodologie e indicatori**SERVIZIO RICHIEDENTE: DIREZIONE GENERALE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 50

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze utili a un approccio non adempimentale al ciclo della performance, mediante casi pratici e applicazioni, al fine di approfondire le innovazioni introdotte e ricercare soluzioni ai problemi emersi in sede di attuazione.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Analizzare il quadro normativo di riferimento
- Fornire conoscenze sul *performance management* e indicazioni per una efficace progettazione e implementazione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance nelle pubbliche amministrazioni.
- Definire indicatori per la valutazione della performance
- Acquisire una metodologia per la gestione del ciclo della performance

CONTENUTI

Il pubblico impiego: excursus e quadro di riferimento alla luce della riforma Madia, dei decreti attuativi e della L.R. 31/98. La gestione del rapporto di lavoro e la contrattazione decentrata integrativa.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance: performance organizzativa e individuale.

Il piano delle performance: obiettivi e finalità, indicatori, attori, fasi, strumenti di programmazione economica e finanziaria. Valutazione e motivazione. Principi e strumenti metodologici della motivazione e della valutazione della prestazione lavorativa. La rendicontazione della performance.

Programmazione integrata di performance, trasparenza e anticorruzione. Il ruolo attivo dei cittadini: la definizione dei sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti. Piano della performance e strumenti della programmazione. L'intervista capo/valutatore come strumento di valutazione e motivazione delle risorse umane. Analisi di obiettivi, aspettative e prestazioni professionali dal punto di vista psicologico: percezione interpersonale e formazione dei giudizi sui valutati. Il *goal setting* e lo sviluppo delle risorse umane: principi ed applicabilità nel contesto organizzativo delle P.A. Costruzione di scale di valutazione delle competenze professionali. Elaborazione griglia di intervista sull'assegnazione di compiti/obiettivi lavorativi e sull'intervista di *assessment* del potenziale.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; simulazioni; role play; workshop.

DESTINATARI

Tutti i funzionari della Direzione Generale e i referenti di tutti di Servizi.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Tecniche di marketing e comunicazione pubblica istituzionale e gestione dei Social media**SERVIZIO RICHIEDENTE: DIREZIONE GENERALE****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2018****Priorità: 1****Durata (ore): 24****OBIETTIVI GENERALI**

Sviluppare competenze utili per una pianificazione efficace della comunicazione istituzionale, al fine di migliorare l'accessibilità e la fruibilità dei servizi ASPAL all'esterno e avvicinare l'Agenzia al territorio.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere il contesto e le novità normative che hanno riflessi nella comunicazione istituzionale della PA ed il loro rapporto con le norme che tutelano la privacy e i diritti del cittadino
- Comunicare efficacemente l'immagine e i servizi ASPAL
- Presidiare costantemente l'accessibilità e la fruibilità dei servizi e della modulistica
- Attivare strategie per la rilevazione della *customer satisfaction*

CONTENUTI

Definizione del contesto di riferimento. Conoscibilità del diritto e informatica giuridica; la documentazione automatica e gli strumenti per l'accesso all'informazione giuridica. Il piano di comunicazione: individuazione degli obiettivi, dei pubblici di riferimento e dei target. Formulazione dei messaggi chiave. Definizione della strategia. Progettazione delle iniziative di comunicazione da svolgere sia on line che off line. Gestione delle attività nei social media. Tecniche di promozione dell'immagine delle istituzioni pubbliche e funzioni e gestione dell'ufficio stampa istituzionale. La comunicazione di rete: le linee guida del Garante privacy (2007) per una corretta comunicazione tramite siti internet istituzionali. Divieti e sanzioni. Internet, mezzi di comunicazione e responsabilità penali; informatica applicata alla comunicazione. L'informazione "in fieri": forum, newsgroups e mailing list; le problematiche giuridiche connesse all'uso di tecnologie informatiche e telematiche. Tecnologie e pratiche online per la partecipazione civica e l'ascolto dei cittadini. I documenti informatici delle pubbliche amministrazioni; il valore probatorio del documento informatico; la sottoscrizione informatica; l'attività di certificazione delle firme elettroniche.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Funzionari della Direzione Generale; referenti del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e Governance; referenti del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Programma per la Riqualificazione Energetica degli edifici della Pubblica Amministrazione Centrale
PREPAC (D.M. 16 settembre 2016)

SERVIZIO RICHIEDENTE: SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 20

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare conoscenze e competenze relative alla riqualificazione ed all'efficientamento e risparmio energetico, sostenere il processo di rafforzamento degli uffici energia con un taglio specifico per gli aspetti che riguardano direttamente le amministrazioni pubbliche. Conoscere il PREPAC (D.M. 16 settembre 2016)

OBIETTIVI SPECIFICI

- La gestione dell'energia nel patrimonio
- La conformità legislativa dell'energia per gli enti locali
- Il monitoraggio dei consumi e le azioni comportamentali

CONTENUTI

Il sistema edificio /impianto - l'edificio: isolamento termico e trasmissione del calore, ventilazione naturale, edifici a energia quasi zero (nZEB), la manutenzione preventiva, misure collegate all'efficientamento e al risparmio energetico degli edifici.

Adempimenti legislativi comunitari, nazionali e regionali per gli ee.ll. e principali norme tecniche di riferimento, strumenti per il monitoraggio e la verifica della conformità legislativa.

Strategie di monitoraggio delle prestazioni energetiche e gestione dei consumi - Parte A: impianti di climatizzazione - Parte B: illuminazione e energia elettrica altri usi.

La condivisione dello sforzo: esempi pratici di coinvolgimento degli stakeholder

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, analisi e confronto con esempi pratici

DESTINATARI

Istruttori tecnici del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

D. Lgs 50/16 e s.m.i. (Codice degli appalti per settore appalti di beni e servizi)**SERVIZIO RICHIEDENTE: SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 20

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze tecniche specifiche per gestire in completa autonomia il procedimento di acquisizione di beni e servizi e programmare l'affidamento

OBIETTIVI SPECIFICI

- Programmare e progettare la fornitura dei beni e dei servizi
- Presidiare le procedure di gara a livello nazionale e comunitario (Conoscere la documentazione che la stazione appaltante ha l'obbligo di redigere per le diverse metodologie di gara)
- Definire i criteri di aggiudicazione ed effettuare la valutazione dell'anomalia dell'offerta (Conoscere la documentazione che il concorrente deve produrre in sede di gara)
- Verificare l'autocertificazione e effettuare i controlli in sede di gara
- Elaborare la proposta di aggiudicazione, l'aggiudicazione e la sua efficacia
- Conoscere la documentazione relativa ai subappalti
- Gestire adeguatamente i rapporti con l'Autorità Nazionale Anticorruzione

CONTENUTI

Il Responsabile unico del procedimento. La programmazione dell'attività contrattuale. La progettazione della prestazione. La determinazione della base di gara e del quadro economico. Il bando di gara e/o la lettera di invito. Il capitolato descrittivo e prestazionale o il foglio patti e condizioni. Il ricorso a Consip, al MePA o alle centrali di committenza. Procedure autonome di gara: riflessi organizzativi e gestionali per le stazioni appaltanti. Le procedure aperte, ristrette, competitiva con negoziazione e negoziate. La procedura sottosoglia. Le Linee guida n. 4 ANAC. Le fasi di gara e i termini di sospensione nella stipula del contratto. Pubblicità e avvisi. Il documento unico di valutazione dei rischi da interferenze (DUVRI). Il contratto. Il Documento unico di gara europeo (DGUE). I documenti attestanti le capacità economiche, finanziarie e tecnico-professionali; le cause di esclusione; il nuovo soccorso istruttorio. Il procedimento di esclusione di un operatore economico: atti da adottare e comunicazioni. Il Documento unico di regolarità contributiva on line. I controlli sulle autocertificazioni. La proposta di aggiudicazione. L'aggiudicazione efficace. L'accesso agli atti di gara.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, analisi e confronto con esempi pratici, simulazione.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio e di tutti gli altri Servizi interessati

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

D. Lgs. 81/08 e s.m.i.

SERVIZIO RICHIEDENTE: SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI DEI BENI MOBILI E IMMOBILI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 6

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere e applicare i principi generali della normativa ai sensi dell'art.37 comma 1 lettera A del D.lgs. n.81/08

OBIETTIVI SPECIFICI

- Esercitare i compiti del preposto in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

CONTENUTI

Principali soggetti del sistema di prevenzione aziendale: compiti, obblighi, responsabilità. Relazione tra i vari soggetti interni ed esterni del sistema di prevenzione.

Definizione ed individuazione dei fattori di rischio. Incidenti ed infortuni mancati.

Tecniche di comunicazione e sensibilizzazione dei lavoratori.

Valutazione dei rischi dell'azienda, con particolare riferimento al contesto in cui il preposto opera; individuazione misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione.

Modalità di esercizio della funzione di controllo dell'osservanza da parte dei lavoratori delle disposizioni di legge e aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, e di uso dei mezzi di protezione collettivi e individuali messi a loro disposizione.

METODOLOGIA DIDATTICA

e-learning

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente e gli operatori, istruttori e funzionari di tutti gli altri Servizi interessati

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Affidato con Det. n. 646 del 24.04.2018 – in svolgimento

La Contabilità integrata finanziaria ed economico patrimoniale (D. Lgs. 118/2011 e s.m.i.)**SERVIZIO RICHIEDENTE: BILANCIO E RENDICONTAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 32

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze per la tenuta della contabilità economico-patrimoniale dell'ASPAL nell'ottica del processo di riforma della contabilità pubblica denominato "armonizzazione contabile", finalizzato a rendere i bilanci di tutte le PA omogenei, confrontabili e aggregabili e a soddisfare le esigenze informative e di trasparenza correlate al coordinamento della finanza pubblica, al controllo sul rispetto delle regole comunitarie e al federalismo fiscale.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere il contesto e le novità normative
- Acquisire competenze omogenee per migliorare l'interscambiabilità dei ruoli all'interno del Servizio
- Saper utilizzare il gestionale efficacemente e in modo autonomo

CONTENUTI

Evoluzione della normativa: le novità introdotte dal D. Lgs. 118/2011

Il quadro delle riforme contabili: verso il nuovo sistema di bilancio pubblico. Il "pareggio di bilancio". Il controllo sugli equilibri finanziari.

La "nuova" contabilità finanziaria: Gli schemi di bilancio. Le nuove classificazioni di entrata e spesa. I principi di bilancio. La "competenza finanziaria rafforzata": le nuove modalità di rilevazione di entrata e spesa; il fondo pluriennale; il fondo svalutazione crediti; il nuovo significato del risultato di amministrazione; il rendiconto semplificato.

La contabilità economico patrimoniale. I documenti di sintesi: conto economico e conto del patrimonio.

Le criticità di disegno del sistema informativo: il piano dei conti; il momento di rilevazione; l'integrazione con la contabilità finanziaria; le principali criticità di rilevazione in contabilità economico-patrimoniale.

Il bilancio consolidato: I principi per il consolidamento. Le criticità di consolidamento: l'area di consolidamento; il metodo di consolidamento; gli schemi di bilancio; l'allineamento dei criteri di valutazione; l'eliminazione dei rapporti infragruppo.

Moduli applicativi SAP per la gestione del ciclo passivo e il bilancio d'esercizio

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; esercitazioni sul gestionale;

DESTINATARI

Operatori, istruttori e funzionari del servizio richiedente. 2 key user per ciascuno degli altri Servizi

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Gestione FSE e PON IOG: aspetti fiscali e normativi**SERVIZIO RICHIEDENTE: BILANCIO E RENDICONTAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 2

Durata (ore): 24

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare conoscenze e competenze nell'ambito del FSE e PON Iniziativa Occupazione Giovani con particolare riferimento alle procedure di attestazione e la certificazione delle spese.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Il contesto di riferimento, la programmazione PON IOG: base giuridica
- Conoscere le procedure per l'utilizzo dei fondi FSE 2014-2020 e PON IOG
- Attestare e certificare le spese in maniera tempestiva nel rispetto delle procedure

CONTENUTI

Linee guida per la gestione e il controllo delle operazioni finanziate dal FSE.

L'Organismo Intermedio e le sue funzioni. Operazioni a regia regionale e a titolarità regionale. Il sistema di Gestione e controllo.

Funzioni, compiti e soggetti responsabili per tipologie di operazioni.

Procedure e flussi relativi alle verifiche delle operazioni a titolarità regionale e delle operazioni a regia regionale. Controlli SIGECO.

Procedura per la rendicontazione e certificazione delle spese all'AdG/AdC.

Procedura per la gestione delle irregolarità/recuperi.

Procedura per la revisione finanziaria del PAR. Procedura per la comunicazione delle previsioni di impegno e di spesa. Procedura per il monitoraggio del PAR e la trasmissione all'AdG delle informazioni necessarie per l'elaborazione delle Relazioni di attuazione annuali e finali nonché per la valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e dell'impatto. Il sistema informatico.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; esercitazioni.

DESTINATARI

Operatori, istruttori e funzionari del Servizio richiedente + 2 key user del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

La fatturazione elettronica e le verifiche amministrative propedeutiche ai pagamenti**SERVIZIO RICHIEDENTE: BILANCIO E RENDICONTAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare conoscenze in ambito normativo e competenze di carattere gestionale nell'ambito delle procedure della fatturazione elettronica per gestire gli adempimenti propedeutici al pagamento e ridurre l'indicatore di tempestività dei pagamenti entro i termini di legge

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere e definire il contesto applicativo
- Acquisire competenze omogenee per migliorare l'interscambiabilità dei ruoli all'interno del Servizio
- Ridurre l'indicatore di tempestività dei pagamenti entro i termini di legge
- Conoscere e saper effettuare gli adempimenti propedeutici al pagamento

CONTENUTI

Normativa di riferimento. Il percorso di monitoraggio dei tempi di pagamento, completamento del processo di semplificazione e dematerializzazione, contrasto all'evasione tributaria.

Registro unico; Piattaforma certificazione crediti; Monitoraggio debiti; Attestazione tempi pagamento; Fattura elettronica. Impegni e oneri per la PA.

L'IVA: presupposti dell'imposta. Operazioni campo applicazione IVA e fuori campo applicazione IVA.

La fattura. Elementi della fatturazione. Criticità ed evoluzione della fattura elettronica. Nuove modalità di gestione del ciclo attivo e passivo dei documenti contabili. Riferimenti alla fattura PA e codifica obbligatoria. Adempimenti della PA. Conservazione della fattura elettronica.

Lo "split payment" e la sua applicazione. Split payment e attività commerciale dell'ente pubblico. Piccole spese, fondi economici e pagamenti elettronici. Il "reverse charge".

I controlli e le verifiche.

La disciplina degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte degli Enti Pubblici.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; esercitazioni.

DESTINATARI

Funzionari e operatori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il fascicolo personale: riferimenti normativi e modalità di gestione**SERVIZIO RICHIEDENTE: RISORSE UMANE E FORMAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 16

OBIETTIVI GENERALI

Creare e sviluppare le conoscenze di base per la realizzazione e la gestione del fascicolo personale del dipendente.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Padroneggiare i riferimenti normativi in tema di istituzione e tenuta del fascicolo personale
- Fornire conoscenze e capacità relative alla costruzione del fascicolo e al suo utilizzo
- Fornire conoscenze e capacità relative alla manutenzione e l'aggiornamento del fascicolo
- Fornire conoscenze e capacità relative all'utilizzo del fascicolo in raccordo con i procedimenti nella gestione delle RU

CONTENUTI

Riferimenti normativi in tema di istituzione e tenuta del fascicolo personale. L'onere di regolamentazione delle singole P.A. Le norme contrattuali. Contenuto e modalità per la tenuta del fascicolo. Il suo utilizzo nelle progressioni economiche e di carriera e per le valutazioni periodiche, alla luce della riforma 2017 "Madia" del D.lgs. 165/01. Fascicolo del personale ed atti relativi ai provvedimenti disciplinari.

Gli atti relativi ai giudizi di responsabilità. Procedure di inserzione o eliminazione di atti dal fascicolo. Fascicolo e procedure di mobilità.

Atti del fascicolo e archivio corrente, di deposito e storico. Giurisprudenza in materia di tenuta del fascicolo. Esame di regolamenti in materia di tenuta del fascicolo. Il contenzioso in materia di tenuta del fascicolo del personale. Orientamenti giurisprudenziali.

La figura del responsabile dei fascicoli del personale. Il segreto d'ufficio, il procedimento per l'accesso. La tutela della privacy nella gestione del fascicolo. Gli orientamenti del Garante della privacy, con riferimento al nuovo Regolamento Europeo sulla protezione dei dati. Rapporti tra segreto d'ufficio, accesso ai documenti e tutela della riservatezza. Esame della giurisprudenza sull'accesso al fascicolo del personale. L'informatizzazione del fascicolo del personale.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Operatori e istruttori del Servizio richiedente.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il regime del pubblico impiego e la contrattazione decentrata**SERVIZIO RICHIEDENTE: RISORSE UMANE E FORMAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 16

OBIETTIVI GENERALI

Creare e sviluppare le conoscenze in relazione alle norme sul pubblico impiego, alla contrattualistica e le relazioni sindacali.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Padroneggiare i riferimenti normativi in tema di contratto di lavoro nel pubblico impiego
- Fornire conoscenze relative al trattamento economico nel pubblico impiego
- Fornire conoscenze relative alla gestione degli adempimenti nel pubblico impiego
- Fornire conoscenze relative al sistema delle relazioni sindacali e la concertazione
- Fornire conoscenze relative alla contrattazione collettiva e integrativa

CONTENUTI

Il contratto di lavoro alla luce del D.Lgs del 25/05/2017 n.75: assunzioni, mobilità, progressioni e cessazioni.

La gestione economica del dipendente pubblico: paghe e contributi.

La gestione giuridica del dipendente pubblico: norme e adempimenti.

La gestione delle risorse umane: piani di carriera e valutazione della *performance*.

Il sistema delle relazioni sindacali. Gli attori della contrattazione collettiva. Comparti e livelli di contrattazione. Rinnovi e clausole di salvaguardia. Contrattazione integrativa. Procedimento.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio Richiedente.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Legge 124/2015 e s.m.i. Le controversie di lavoro: il contenzioso giudiziale e la risoluzione stragiudiziale**SERVIZIO RICHIEDENTE: RISORSE UMANE E FORMAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 16

OBIETTIVI GENERALI

Approfondire la conoscenza della L. 124/2015 (*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche, cd "Legge Madia"*) e sviluppare competenze relative al contenzioso nel rapporto di lavoro.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Padroneggiare i riferimenti normativi in tema di contratto di lavoro nel pubblico impiego
- Fornire conoscenze relative al trattamento economico nel pubblico impiego
- Fornire conoscenze relative alla gestione degli adempimenti nel pubblico impiego
- Fornire conoscenze relative al sistema delle relazioni sindacali e la concertazione
- Fornire conoscenze relative alla contrattazione collettiva e integrativa

CONTENUTI

Norme per la semplificazione e l'accelerazione dei procedimenti amministrativi. Autotutela amministrativa. Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza. Riorganizzazione dell'Amministrazione dello Stato. Dirigenza pubblica. Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche. Riordino della procedura dei giudizi innanzi la Corte dei conti. Il processo del lavoro in Italia e il contenzioso in materia di lavoro. Clausole generali, onere della prova, ruolo del giudice. La risoluzione stragiudiziale delle controversie di lavoro. La risoluzione arbitrale delle controversie di lavoro. Altre modalità di conciliazione e arbitrato previste dalla contrattazione collettiva.

Le linee guida ANAC

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il trattamento pensionistico: normativa di riferimento**SERVIZIO RICHIEDENTE: RISORSE UMANE E FORMAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 16

OBIETTIVI GENERALI

Creare e sviluppare le conoscenze in relazione alle norme sul sistema pensionistico attuale e alle possibili evoluzioni future, al fine di migliorare la gestione del personale

OBIETTIVI SPECIFICI

- Fornire conoscenze sui riferimenti normativi in tema di pensioni
- Fornire conoscenze relative alla gestione degli adempimenti legati al sistema pensionistico

CONTENUTI

Cenni sull'evoluzione legislativa in materia pensionistica. Pensione di vecchiaia, pensione di anzianità, pensione anticipata. Il trattamento pensionistico. Previdenza obbligatoria e complementare. Conguaglio contributivo. TFR (Trattamento di fine rapporto) e TFS (Trattamento di fine servizio). Decreto 5 dicembre 2017: adeguamento dei requisiti di accesso al pensionamento agli incrementi della speranza di vita. Modifica dei criteri per la determinazione del meccanismo di adeguamento dei requisiti di accesso al pensionamento alla speranza di vita. Articolo 1, comma 146, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di bilancio per l'anno 2018)

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Coordinatori, Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il conto annuale (aggiornamento)**SERVIZIO RICHIEDENTE: RISORSE UMANE E FORMAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 2

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Aggiornare le conoscenze in relazione alle norme e gli strumenti per il conto annuale

OBIETTIVI SPECIFICI

- Consolidare e aggiornare le conoscenze sul conto annuale
- Consolidare e aggiornare le conoscenze relative alle tecniche e gli strumenti per il conto annuale

CONTENUTI

La rilevazione Conto Annuale e le modalità di trasmissione dei dati. Lo schema di esposizione dei dati. La misurazione delle spese. Il criterio di rilevazione delle spese. Le variabili rilevate e lo schema di classificazione utilizzato. Il contenuto delle tavole di dati. I dati sugli occupati nelle amministrazioni pubbliche. dati sul costo del lavoro nelle amministrazioni pubbliche.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Coordinatori, Funzionari e Istruttori del Servizio richiedente e Istruttori del Servizio Bilancio

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Contratti di finanziamento, prestiti e delegazioni di pagamento**SERVIZIO RICHIEDENTE: RISORSE UMANE E FORMAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 2

Durata (ore): 16

OBIETTIVI GENERALI

Aggiornare e consolidare le conoscenze in relazione alle norme e alle procedure per gestire i finanziamenti e i prestiti dei dipendenti

OBIETTIVI SPECIFICI

- Consolidare e aggiornare le conoscenze su prestiti e finanziamenti
- Consolidare e aggiornare le conoscenze relative alle procedure per la gestione delle delegazioni di pagamento

CONTENUTI

I Prestiti: cosa sono e quale funzione assolvono. Il credito finalizzato. I prestiti personali. Gli elementi essenziali del prestito personale. Nuova Normativa sul Credito ai Consumatori. Le garanzie del prestito. Legislazione e Usura. I prestiti con cessione del quinto dello stipendio. Delegazione di pagamento: normativa e procedure

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; esercitazioni; studio dei casi.

DESTINATARI

Coordinatori Funzionari e Istruttori del Servizio richiedente.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il "Valore" della Formazione: dalle esigenze formative al calcolo del ROI**SERVIZIO RICHIEDENTE: RISORSE UMANE E FORMAZIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 24

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare le conoscenze e le competenze per la creazione di un sistema di valutazione della formazione che, partendo dall'analisi delle esigenze formative e analizzando le quattro tipologie di valutazione e dei metodi di calcolo del ROI si arrivi alla creazione di strumenti innovativi e di facile applicazione.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Comprendere il significato e l'utilità della valutazione della formazione.
- Conoscere e comprendere i quattro livelli di valutazione della formazione; le tecniche per isolare gli effetti della formazione e quelle per il calcolo dei costi diretti ed indiretti della stessa.
- Padroneggiare le tecniche di raccolta dei dati post formazione e il calcolo dei benefici tangibili e intangibili della formazione.
- Comprendere e definire le modalità di comunicazione dei risultati all'interno dell'organizzazione.
- Sviluppare un modello in grado di mettere in relazione i costi effettivamente sostenuti con l'impatto che la partecipazione avrà sull'organizzazione.
- Completare il modello di valutazione della formazione.
- Fornire e condividere metodi e strumenti operativi per calcolare l'impatto dei costi della formazione nel contesto dell'organizzazione.
- Mettere a punto un dispositivo atto a sperimentare il calcolo del ROI (Return Of Investment) applicato all'ambito delle attività di formazione.

CONTENUTI

Investire sulla formazione: dalla strategia aziendale, all'analisi dei bisogni, alla progettazione ed erogazione della formazione. Cenni sulla progettazione. La valutazione del processo formativo. Gli scopi della valutazione. I tempi. I vari approcci metodologici. Il problema di valutare. Il progetto di valutazione e le tecniche di rilevazione: questionari, survey, osservazioni. Validità e l'affidabilità dei dati. I quattro livelli di valutazione; Reazione; apprendimento; comportamento, impatto sul business. Il calcolo del ROI della formazione. Come arrivare al ROI. Il percorso: raccogliere i dati, individuare i costi e identificare i possibili benefici. Casi pratici.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; simulazioni.

DESTINATARI

Coordinatori e Funzionari del Servizio richiedente + i Coordinatori di tutti i Servizi e dei CPI.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

6 ore di formazione in plenaria e 18 ore di formazione operativa

Organizzazione del lavoro nell'azienda che cambia**SERVIZIO RICHIEDENTE: COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 12

OBIETTIVI GENERALI

In ASPAL prosegue il percorso di cambiamento generale. Il suo successo e l'effettiva realizzazione degli obiettivi della sua *mission* dipendono dalla capacità di accogliere e agire il cambiamento continuo, una flessibilità che deve diventare parte integrante della sua cultura organizzativa e che concretamente si traduce in progetti di cambiamento di sistemi e comportamenti e, conseguentemente di schemi, processi e procedure con al centro sempre e comunque il cittadino e i suoi bisogni.

OBIETTIVI SPECIFICI

- comprendere i significati e gli effetti del cambiamento organizzativo nell'organizzazione del lavoro
- definire i principali strumenti utili alla gestione del cambiamento in merito alle procedure e ai processi
- comprendere il senso del cambiamento quale elemento della cultura organizzativa

CONTENUTI

Significati e forme del cambiamento.

Cambiamento organizzativo e gestione del lavoro.

Il cambiamento nei servizi al cittadino: strumenti per non perdersi e non confondere l'utente.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

Coordinatori, Funzionari e Istruttori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Evoluzione e Modelli organizzativi".

Gestione risorse umane**SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2018****Priorità: 1****Durata (ore): 8****OBIETTIVI GENERALI**

Sviluppare competenze di gestione e sviluppo dei propri collaboratori al fine di “utilizzare” in modo migliore le risorse a disposizione dei servizi, in un contesto di profondo cambiamento

OBIETTIVI SPECIFICI

- individuare i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento;
- sulla base di un approccio relazionale al management, definire tecniche e strumenti per favorire l'azione dei coordinatori nella gestione e nello sviluppo dei propri collaboratori.

CONTENUTI

La gestione delle risorse umane: comunicazione efficace, stile di coordinamento e attivazione della motivazione quali elementi fondamentali di competenza relazionale nella gestione delle risorse umane da parte di responsabili e coordinatori.

La comunicazione quale base delle relazioni interpersonali

La comunicazione interna quale momento significativo ai fini della centralità e del riconoscimento del valore delle risorse umane

I comportamenti individuali funzionali all'organizzazione;

I comportamenti coerenti – incoerenti rispetto agli obiettivi da raggiungere;

Analisi di fatti e comportamenti e presa di decisione nei confronti delle risorse umane gestite;

La capacità organizzativa di definire ruoli, compiti ed obiettivi

L'empatia e la capacità di mettersi nei panni dell'altro: il facilitatore empatico.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

Coordinatori

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Public Speaking**SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Consentire al partecipante di acquisire le basi teoriche e gli strumenti metodologici per comunicare idee o progetti e per favorire l'ascolto attivo dell'uditorio

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere e comprendere le caratteristiche della paura di parlare in pubblico.
- Conoscere e sperimentare le fasi del Public Speaking
- Acquisire le competenze di base e le tecniche specifiche per presentare un progetto o gestire una comunicazione in modo efficace e autorevole

CONTENUTI

Valutare le proprie capacità di comunicazione e conoscere le caratteristiche delle proprie paure. L'arte di parlare in pubblico e le strategie di comunicazione nel public speaking.

Le fasi del Public Speaking: preparare, costruire, presentare un discorso. Essere incisivi e disinvolti per arrivare all'obiettivo. Gestione dell'Ansia e del nervosismo. Improvvisazione

Introduzione e ristrutturazioni. L'utilizzo delle immagini e delle metafore. Esercizi sulla comunicazione e sulla congruenza tra verbale, non verbale e paraverbale. Contatto oculare. La gestualità. Gestione delle obiezioni e tecnica del rilancio, Tecniche di ristrutturazione linguistiche, Tecniche di Metacomunicazione V-PV-NV. Esercizi pratici di public speaking svolto in situazione limite di stress.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

Coordinatori, Funzionari e Operatori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Soft skills: le regole del public speaking"

Le Politiche Comunitarie e il Fondo Sociale Europeo**SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2019****Priorità: 1****Durata (ore): 8****OBIETTIVI GENERALI**

Consentire al partecipante di acquisire le conoscenze di base in merito alle politiche comunitarie e agli strumenti operativi teoriche e gli strumenti metodologici per comunicare idee o progetti e per favorire l'ascolto attivo dell'uditorio.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere e comprendere le basi dei fondi strutturali.
- Conoscere Focus sul Fondo sociale europeo
- Acquisire le competenze di base e le tecniche specifiche per presentare un progetto o gestire una comunicazione in modo efficace e autorevole

CONTENUTI

I fondi strutturali: Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR); Fondo sociale europeo (FSE), concentrato su occupazione, istruzione, formazione, inclusione sociale e capacità istituzionale; Fondo di coesione (FC), dedicato a trasporti e tutela dell'ambiente negli stati membri meno sviluppati. Europa 2020. Programmazione e Programmi operativi.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

Coordinatori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Principi di controllo di gestione**SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Consentire al partecipante di acquisire le conoscenze di base e i principi del controllo di gestione.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Acquisire una visione d'insieme del processo di controllo di gestione
- Conoscere gli elementi di base e gli strumenti per il controllo di gestione
- Conoscere gli elementi di base per l'analisi dei costi
- Comprendere i significati degli scostamenti tra risultati e budget

CONTENUTI

Cenni sulle origini, l'evoluzione, gli obiettivi e gli strumenti del controllo di gestione

Come leggere e interpretare il conto economico, lo stato patrimoniale e il cash flow

Cenni di contabilità gestionale: centri di responsabilità e centri di costo. Definizione dei costi: per natura e per destinazione.

Collegare controllo di gestione e budget. Budget e obiettivi. Budget e controllo di gestione: strumenti di incentivazione e valutazione delle performance aziendali

Determinazione e analisi degli scostamenti

Cenni relativi all'analisi degli scostamenti, della varianza e delle cause

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

Coordinatori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE**Questionario di gradimento** (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)**Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** (a cura del Fornitore)**NOTE SULL'ATTUAZIONE**

Trainer nei metodi di orientamento di gruppo**SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 24

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere e comprendere la metodologia del Job Club al fine di una sperimentazione presso alcuni CPI

OBIETTIVI SPECIFICI

- Acquisire una visione teorica e pratica riguardo il Job Club
- Conoscere gli elementi specifici e gli strumenti operativi per la gestione di un Job Club

CONTENUTI

Cenni sulle origini, l'evoluzione, gli obiettivi e gli strumenti del Job Club.

I principi cardine del metodo: la riattivazione dei lavoratori e la "inversione" del tradizionale approccio alla ricerca del lavoro.

Formulazione degli obiettivi professionali e Definizione di proposta di collaborazione tramite progetti specifici.

I punti di forza di un Job Club: supporto emotivo e psicologico; formazione alla ricerca efficace; ampliamento della rete sociale; attivazione del mercato del lavoro nascosto.

Destinatari di un job club e tempi di sviluppo della metodologia.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

15 funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE**Questionario di gradimento** (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)**Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** (a cura del Fornitore)**NOTE SULL'ATTUAZIONE**

Approcci teorico-pratici al *career counseling* e utilizzo del *Career Interest Profile***SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 32

OBIETTIVI GENERALI

Potenziare, progettare, realizzare e ri-modulare interventi e servizi di alta qualità in grado di comprendere, accogliere e offrire risposte precoci e adeguate alle richieste dei lavoratori del 21° secolo.

OBIETTIVI SPECIFICI

- conoscenze relative alle principali fasi storiche dell'orientamento e del *career counseling*, compresi i più importanti e attuali modelli teorici e *career theories* per il 21° secolo fino al *decent work for decent lives*;
- conoscenza dei più attuali interventi di orientamento e *career counseling* con esplicitazioni e riferimenti di tipo pratico;
- conoscenza teorico-pratica dello strumento del *Career Interest Profile*: teoria alla base, costruzione dello strumento, modalità di applicazione, diversità di applicazione in riferimento a target diversi, esperienze in simulazione supervisionata di applicazione

CONTENUTI

Presentazione dell'evoluzione storica dell'orientamento/*career counseling*, i più importanti modelli teorici e le *career theories* per il 21° secolo fino all'attuale *decent work for decent lives*; presentazione dei più attuali interventi di orientamento/*career counseling*; esemplificazioni di attuali interventi di *career counseling*; focus teorico-applicativo sullo strumento del *Career Interest Profile*; esercitazione in riferimento al *Career Interest Profile* e riflessione condivisa sul significato, utilità, rischi, potenzialità d'uso; approfondimenti e simulazioni con casi studio per il padroneggiamento dell'utilizzo dello strumento nei contesti.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; simulazioni.

DESTINATARI

Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Servizi alle imprese (Principi di diritto commerciale. Principi di analisi del fabbisogno formativo ed occupazionale)

SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 2

Durata (ore): 16

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze nella gestione dei procedimenti dei CPI relativi ai servizi di incontro domanda/offerta e servizi alle imprese in generale

OBIETTIVI SPECIFICI

- Pianificare, gestire e monitorare interventi di consulenza alle aziende
- Analizzare le esigenze, definire obiettivi e sviluppare strategie in riferimento ai bisogni formativi e occupazionali delle aziende

CONTENUTI

Definizione del diritto commerciale. Le fonti del diritto commerciale. La nozione di imprenditore commerciale. Le società in generale. Le società di persone. Le società di capitali. La società per azioni. La società a responsabilità limitata. La società in accomandita per azioni. Le società con azioni quotate. La conoscenza del tessuto produttivo e le dinamiche del lavoro. Analisi e rilevazione dei profili professionali e delle competenze. Metodi e strumenti per l'individuazione di percorsi formativi necessari per costruire le competenze dei lavoratori richiesti da un sistema economico e produttivo.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Servizi alla PA: principi di selezione del Personale nella PA**SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2018****Priorità: 2****Durata (ore): 12****OBIETTIVI GENERALI**

Sviluppare competenze nella gestione dei procedimenti dei CPI relativi ai servizi di selezione presso la Pubblica Amministrazione

OBIETTIVI SPECIFICI

- Pianificare, gestire e monitorare le selezioni presso la PA
- Predisporre tutti gli atti amministrativi legati ai servizi alla PA
- Conoscere e gestire gli strumenti per la formazione delle graduatorie negli avviamenti della PA

CONTENUTI

Il processo di selezione del personale nelle pubbliche amministrazioni: evoluzione normativa; tecniche e procedure di reclutamento. Tecniche e procedure di selezione. L'ART.16 L.56/87 e normativa successiva. Diritto amministrativo e funzione amministrativa. Il diritto amministrativo: nozione e fonti. Pubblico impiego: Le fonti. Accesso al pubblico impiego. I principi generali per la redazione dei testi amministrativi. Regole linguistiche per la stesura degli atti amministrativi. La struttura del provvedimento amministrativo. Riferimenti ad altri atti. Il modulo ISEE: che cos'è e come viene calcolato.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Operatori, Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Mediazione dei licenziamenti collettivi**SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 2

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze nella gestione del processo di mediazione dei licenziamenti collettivi

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere i riferimenti normativi alla luce della riforma
- Padroneggiare metodi e strumenti della mediazione

CONTENUTI

L'intervento del legislatore nella materia dei licenziamenti collettivi: profili generali. Il paradigma comunitario di riferimento: gli obblighi di informazione e consultazione nella direttiva n. 98/59/CE. L'oggetto e il fine della procedura di consultazione. Il problema del rapporto tra procedura di consultazione e autonomia delle scelte datoriali. Il meccanismo sanzionatorio previsto dalla direttiva. La Riforma della legge n. 223 del 1991 nell'ottica della semplificazione procedurale.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; simulazioni.

DESTINATARI

Coordinatori, Funzionari e Istruttori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE**Questionario di gradimento** (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)**Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** (a cura del Fornitore)**NOTE SULL'ATTUAZIONE**

Servizi all'autoimpiego: supporto alla predisposizione del Progetto imprenditoriale.

SERVIZIO RICHIEDENTE: SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 20

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze nella procedura di supporto alla creazione di impresa dall'idea al progetto

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere metodi e strumenti per la redazione di un *business plan*
- Supportare l'utente nella predisposizione e realizzazione di un progetto d'impresa

CONTENUTI

Elementi di orientamento alla creazione d'impresa. Sviluppare e descrivere l'idea di business. L'articolazione del modello di *business plan* (parte qualitativa). La rappresentazione economica finanziaria (aspetto quantitativo). Principi generali di redazione del *business plan*. Analisi dei mercati di riferimento dell'iniziativa, formulazione del relativo piano di marketing e di vendita e posizionamento competitivo. Formulazione del piano degli investimenti previsti e dei relativi costi. Elementi per la redazione del bilancio di previsione. Valutazione complessiva del progetto d'impresa. Criticità nella elaborazione del *business plan*.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; simulazioni.

DESTINATARI

Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

La progettazione comunitaria nel ciclo di programmazione 2014-2020. Progettazione e certificazione (FSE e gestione diretta)**SERVIZIO RICHIEDENTE: PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 50

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere le opportunità di finanziamento offerte dall'Unione europea e le tecniche necessarie per la formulazione di idee progettuali in linea con i programmi europei e i bisogni dei partecipanti. Sviluppare competenze finalizzate al reperimento di finanziamenti europei ed internazionali in modo da rispondere alle esigenze del territorio.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Perfezionare le tecniche di progettazione europea (PCM e GOPP), di gestione operativa dei progetti e della documentazione amministrativa
- applicare le conoscenze nel campo dell'europrogettazione, per la definizione di progetti reali
- acquisire una cultura di networking (progettazione partecipata)

CONTENUTI

Cenni storici, profili evolutivi ed istituzioni dell'Unione europea.

Bilancio e Politiche dell'Ue. Programmazione pluriennale e la Strategia Europa 2020, differenze tra Fondi strutturali e di Investimento (FSIE) e Fondi a gestione diretta (programmi tematici). La politica di coesione economico sociale dell'Ue. Programmazione 2014/2020: il budget e la suddivisione tra regioni più sviluppate, meno sviluppate e in transizione; i Fondi Strutturali e di Investimento dell'Ue. Panoramica sui Programmi a gestione diretta della Commissione e delle Agenzie Nazionali (Horizon 2020, Cosme, Life, Europa Creativa, Erasmus plus, Europa per i Cittadini, ecc.). Metodologia PCM e GOPP. Progettazione Esecutiva – Tecniche e Metodi: I documenti di riferimento: piani di lavoro, bandi, modulistica. Le procedure amministrative per presentare i progetti, le principali piattaforme (ECAS, Participant Portal). Lo sviluppo della Partnership internazionale e locale. La strutturazione del progetto: mission, strategia, coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione. La disseminazione dei risultati.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop; simulazione di progettazione partecipata in sessione plenaria e/o in piccoli gruppi; Project-Work

DESTINATARI

Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Project Management ICT**SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze nella gestione di progetti di sviluppo software, nonché di coordinare e gestire i progetti ICT (*Information and Communication Technology*) dell'azienda, con l'obiettivo di massimizzare i risultati operativi.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Pianificare, monitorare e gestire le attività di progetto
- Analizzare le esigenze, definire obiettivi strategici e valutare le risorse disponibili
- Gestire relazioni interne ed esterne al gruppo di progetto

CONTENUTI

Pianificazione, esecuzione e finalizzazione di progetti tecnologici in base alle scadenze, al budget e agli obiettivi. Pianificare progetti con informazioni dettagliate sugli obiettivi, i sistemi, le tecnologie, le scadenze, il budget e le risorse necessarie. Piani di progetto che includono analisi di *cost-benefit* e di *return on investment* (ROI). Il budget del progetto e i successivi aggiornamenti del budget stesso. Concetti alla base del *project management* e delle migliori tecniche. Il gruppo di lavoro nel progetto: assegnare i compiti, le responsabilità e il livello di autorità. Il *project manager* nell'IT: monitoraggio, analisi e riassunto delle performance e i trend per la creazione di report. Il *work breakdown structure* (WBS) per progetti IT a larga scala.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Leadership, gruppi di lavoro e Project management"

Differenti tipologie di accesso ai documenti, dati e informazioni: normativa

SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Elaborare procedure uniformi e condivise per la gestione degli accessi

OBIETTIVI SPECIFICI

- Consolidare le conoscenze relative alla normativa di riferimento
- Allineare le conoscenze e le competenze sulla normativa
- Predisporre procedure omogenee rispondenti ai dettami della normativa

CONTENUTI

Il D.Lgs. 33/2013 e il D.Lgs. 97/2016. Accesso civico semplice e Accesso civico generalizzato. La Legge n.241/1990. L'accesso documentale. Esclusioni e limiti all'accesso civico. Procedure e strumenti per l'accesso civico e documentale. Costruzione di modelli per la richiesta di accesso civico e documentale. Altre tipologie di accesso previste dalla legge.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente e 1 referente per CPI

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Formazione interna (a cura del Servizio)

La normativa sulla gestione degli archivi cartacei: massimario di selezione e regolamento di scarto**SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 12

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere e applicare la normativa di riferimento

OBIETTIVI SPECIFICI

- Consolidare le conoscenze relative alla normativa di riferimento
- Allineare le conoscenze e le competenze sulla normativa
- Predisporre procedure omogenee rispondenti ai dettami della normativa

CONTENUTI

Il D. P. R. n. 445/2000. I documenti d'archivio su supporto cartaceo. I documenti d'archivio su supporti diversi da quello cartaceo. Operazioni necessarie a rendere irriconoscibili i dati sensibili. Controlli sul processo. Criteri metodologici e principi generali. Selezione della documentazione da destinare allo scarto. Il fascicolo archivistico e il fascicolo di personale. Logica e fisica: la *reductio ad unum* nel fascicolo di personale. Versamento dei fascicoli nell'archivio di deposito. Procedura di scarto.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Operatori, Istruttori, Funzionari del Servizio richiedente e 1 referente per CPI

VALUTAZIONE**Questionario di gradimento** (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)**Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** (a cura del Fornitore)**NOTE SULL'ATTUAZIONE**

Normativa in materia di Anticorruzione e trasparenza**SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2019****Priorità: 1****Durata (ore): 16****OBIETTIVI GENERALI**

Aggiornare le competenze in base all'evoluzione normativa del personale già in servizio e formare nuovo personale esperto

OBIETTIVI SPECIFICI

- Allineare le conoscenze e le competenze alla normativa di riferimento
- Padroneggiare le linee guida per la redazione, predisposizione e monitoraggio del piano PTPC
- Aggiornare le conoscenze e le competenze rispetto alle indicazioni ANAC e alle eventuali integrazioni
- Sviluppare conoscenze e competenze relativi agli strumenti necessari per rispondere correttamente alle prescrizioni normative in una logica di efficienza del processo organizzativo e produttivo

CONTENUTI

Il sistema delle politiche, dei programmi e degli strumenti utilizzati per affrontare il tema della corruzione all'interno della pubblica amministrazione. Metodi e strumenti per l'accompagnamento e supporto alla redazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC). Il ruolo del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) alla luce del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione. La dimensione "giuridica" e la dimensione "organizzativa" nel ruolo del RPCT e del personale di supporto. Tecniche e strumenti per l'aggiornamento e monitoraggio del PTPC.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Referenti della rete PCT + istruttori e funzionari del Servizio richiedente + 1 referente della Direzione Generale

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Anticorruzione"

D.P.R 445/2000 – Capo II e Capo V – Semplificazione amministrativa e Controlli**SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2018****Priorità: 1****Durata (ore): 8****OBIETTIVI GENERALI**

Aggiornare le competenze specifiche sui controlli delle dichiarazioni sostitutive e la gestione delle banche dati disponibili

OBIETTIVI SPECIFICI

- Allineare le conoscenze e le competenze alla normativa di riferimento
- Padroneggiare le linee guida per la predisposizione e l'aggiornamento dei regolamenti
- Aggiornare le conoscenze e le competenze rispetto all'attivazione delle convenzioni con le PA per la fruibilità dei dati

CONTENUTI

Semplificazione e autocertificazioni: controlli e responsabilità. L'autocertificazione e la dichiarazione sostitutiva di certificazione: i casi e i limiti. Acquisizione diretta dei documenti. Sanzioni e controlli. Violazione doveri d'ufficio.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente, 1 key user per CPI e 1 key user del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

La digitalizzazione dalla P.A.: dal D.P.R. 445/2000 al Codice dell'amministrazione Digitale, Circolari e Linee Guida**SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2018****Priorità: 1****Durata (ore): 8****OBIETTIVI GENERALI**

Aggiornare le competenze specifiche sui controlli delle dichiarazioni sostitutive e la gestione delle banche dati disponibili

OBIETTIVI SPECIFICI

- Allineare le conoscenze e le competenze alla normativa di riferimento
- Padroneggiare le linee guida per la predisposizione e l'aggiornamento dei regolamenti
- Aggiornare le conoscenze e le competenze rispetto all'attivazione delle convenzioni con le PA per la fruibilità dei dati

CONTENUTI

I principi generali del Codice dell'Amministrazione Digitale. Documento informatico, firme elettroniche. Gestione, conservazione e accessibilità dei documenti e fascicoli informatici. Trasmissione informatica dei documenti. Dati delle pubbliche amministrazioni, identità digitali, istanze e servizi on-line. Sviluppo, acquisizione e riuso di sistemi informatici nelle pubbliche amministrazioni.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Istruttori, Funzionari e 1 referente per CPI del Servizio richiedente;

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Controlli di I livello. Tipologie e strumenti. Gestione delle irregolarità**SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: A****Anno: 2019****Priorità: 1****Durata (ore): 16****OBIETTIVI GENERALI**

Formare il personale per l'identificazione degli adempimenti e sviluppare i processi per la loro corretta gestione, compresi il monitoraggio di attività e gli esiti dei controlli.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Come organizzare, pianificare e realizzare le attività di controllo
- utilizzare in maniera adeguata la reportistica
- avviare provvedimenti amministrativi a seguito di irregolarità

CONTENUTI

Controllo: definizione. Le tipologie di controllo di primo livello: verifiche amministrative e verifiche in loco delle operazioni. Tempistica delle verifiche di gestione. Gli strumenti del controllo di I livello. Strumenti e procedure per gestire le irregolarità.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Istruttori, Funzionari del Servizio richiedente e 1 key user del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Normativa di riferimento per AGID e GDPR. Differenti tipologie di misure di sicurezza. Le violazioni della sicurezza in campo ICT

SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 16

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare e consolidare la conoscenza della normativa in materia di sicurezza ICT

OBIETTIVI SPECIFICI

- Omogeneizzare i sistemi informativi nelle sedi ASPAL
- Formare gli operatori in materia di AGID e GDPR
- Applicare comportamenti per prevenire e gestire violazioni della sicurezza in campo ICT

CONTENUTI

Privacy e sicurezza a supporto dell'innovazione digitale. Il GDPR: Principi chiave. Un possibile modello di riferimento. Data *inventory*. Analisi dei rischi e degli impatti. Misure tecnologiche. Misure applicative. Misure minime di sicurezza Agid. Il regime sanzionatorio. Cosa fare: un possibile modello di azione. La continuità dei sistemi informativi. Il piano di *disaster recovery*.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il contenzioso e il precontenzioso in ambito pubblico: normativa e giurisprudenza di riferimento**SERVIZIO RICHIEDENTE: SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 2

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Potenziare e consolidare competenze di *problem solving* giuridico e approfondire casistiche di diritto amministrativo

OBIETTIVI SPECIFICI

- Identificare il problema e la fattispecie.
- Conoscere il diritto applicabile
- Applicare il diritto al fatto
- Analizzare, valutare e scegliere la soluzione più conveniente
- Trasporre la soluzione giuridica in atti amministrativi

CONTENUTI

Il diritto, il giurista, i problemi, cosa vuol dire risolvere problemi. Il paradigma del *problem solving* nelle professioni legali: Inquadrare i problemi e stabilire gli obiettivi; generare strategie e possibili soluzioni; scegliere la soluzione. Il problema come punto di partenza. La formulazione del problema e l'individuazione delle sue cause e dei soggetti coinvolti. La capacità di fare previsioni. La generazione delle alternative di soluzione. Il ruolo della comparazione giuridica. Scegliere la soluzione: misurare il diritto. Trovare la regola che si applica al problema: cercare il diritto. Applicare la regola al problema: i metodi. Il problema interpretativo.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; workshop.

DESTINATARI

Istruttori e Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Formazione interna

La normativa del collocamento mirato (L. 68/99), gli strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro

SERVIZIO RICHIEDENTE: POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 50

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere la normativa regionale e nazionale di settore al fine di sviluppare conoscenze e competenze utili a predisporre procedure omogenee rispondenti ai dettami della normativa nelle attività di inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati e/o disabili

OBIETTIVI SPECIFICI

- Perfezionare le conoscenze normative rispetto agli obiettivi generali sopra esplicitati
- Approfondire la riflessione sulle rappresentazioni sociali della disabilità e dello stato di svantaggio in generale
- Padroneggiare gli strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro delle persone con disabilità fisica e/o mentale
- Approfondimento dei requisiti richiesti dalla normativa per l'iscrizione negli elenchi della legge 68/99 (art. 1, art. 18 e centralinisti non vedenti)

CONTENUTI

Deficit e lavoro: evoluzioni culturali e sociali, nuove esigenze e opportunità.

Aspetti normativi e istituzionali: la normativa del collocamento mirato in riferimento all'utenza.

Caratteristiche delle tipologie di servizi di sostegno e collocamento mirato. Gli strumenti per la presa in carico e l'inserimento lavorativo del soggetto disabile nelle amministrazioni pubbliche e nelle imprese private. Le linee metodologiche per l'inserimento lavorativo alla luce delle innovazioni culturali e legislative. Il sistema delle classificazioni nella disabilità e nelle certificazioni.

Le minorazioni civili. Lo stato di handicap. Le competenze di accertamento e verifica della invalidità civile e della invalidità del lavoro (INPS/INAIL). Composizione delle commissioni ATS, convocazione e svolgimento della visita di accertamento. La struttura del verbale. L'inserimento mirato e l'avviamento al lavoro del disabile psichico: i supporti normativi e le strategie di intervento

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; *project work*; FAQ, Glossario Allegati, lezioni multimediali

DESTINATARI

Coordinatore, Operatori, Istruttori e Funzionari

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Inclusione sociale: Norme per il diritto al lavoro dei disabili"

Servizi alle imprese: la normativa del collocamento mirato (L. 68/99) e le novità introdotte dal Jobs Act. La figura del disability manager

SERVIZIO RICHIEDENTE: POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 50

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere la normativa regionale e nazionale, gli strumenti e gli incentivi per l'inserimento lavorativo della persona disabile al fine di sviluppare conoscenze e competenze utili a offrire una consulenza di qualità alle imprese.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Perfezionare le conoscenze in ambito normativo
- Approfondire la riflessione sulle rappresentazioni sociali della disabilità
- Padroneggiare gli strumenti per l'inserimento lavorativo e l'accompagnamento al lavoro delle persone con disabilità fisica e/o mentale
- Sensibilizzare al *disability management*

CONTENUTI

Disabilità e lavoro, il diritto e la realtà: le novità introdotte dal Jobs Act

Il "collocamento mirato" modificato dal dlgs 151/2015: le principali novità, le linee guida, la chiamata nominativa, l'estensione della platea e degli incentivi, le sanzioni e la banca dati. Gli strumenti per l'inserimento lavorativo del soggetto disabile.

Favorire la conoscenza del ruolo del disability manager

Rete istituzionale dei soggetti coinvolti (pubblici e privati) nell'applicazione dell'inserimento mirato

Presentazione del prospetto informativo

Strumenti per l'ottemperanza agli obblighi di legge 68/99

I concetti di minorazione civile e handicap

Come leggere i verbali di invalidità civile e handicap

Responsabilità e sanzioni

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; esercitazioni; *project work*, FAQ, Glossario Allegati, lezioni multimediali

DESTINATARI

Coordinatori, Funzionari, Istruttori e Operatori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Tecniche di comunicazione efficace. Il colloquio orientativo con il disabile e il soggetto fragile: rappresentazioni sociali e ruoli

SERVIZIO RICHIEDENTE: POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Potenziare le abilità di consulenza e gestione del colloquio al fine di migliorare la comunicazione con l'utente finale (cittadino e impresa)

OBIETTIVI SPECIFICI

- Approfondire la riflessione sulle rappresentazioni sociali della disabilità
- Potenziare la capacità di analisi delle caratteristiche dell'utenza che accede ai servizi
- Gestire in modo efficace la relazione e la comunicazione con l'utenza
- Applicare tecniche di consulenza orientativa

CONTENUTI

Deficit e lavoro: evoluzioni culturali e sociali, nuove esigenze e opportunità. Tecniche di analisi delle caratteristiche dell'utenza e conduzione del colloquio di orientamento nel campo della disabilità e dello svantaggio. Gestione della relazione di aiuto. Comunicazione efficace: assertività e ascolto attivo. Elementi di psicologia delle disabilità; metodologie di analisi delle competenze.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; esercitazioni; *role play*; FAQ, Glossario Allegati, lezioni multimediali

DESTINATARI

Coordinatori, Funzionari, Istruttori dei Servizi richiedenti + tutti i referenti REI
Esterni: Referenti REI

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il mercato del lavoro e della formazione nell'inserimento dei soggetti svantaggiati e nell'ambito del collocamento mirato**SERVIZIO RICHIEDENTE: POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 12

OBIETTIVI GENERALI

Fornire strumenti per la mappatura dei servizi del territorio sul mercato del lavoro al fine di creare reti di collaborazione virtuose per favorire interventi integrati

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere le politiche per l'integrazione formativa e professionale dei soggetti con disabilità o svantaggio
- Sviluppare capacità di analisi e monitoraggio delle attività svolte
- Condividere logiche di intervento con i servizi coinvolti

CONTENUTI

Le politiche per l'integrazione dei soggetti fragili, con particolare attenzione alla riqualificazione e alla formazione. Le azioni e gli strumenti per favorire l'inclusione lavorativa attraverso i tirocini e la formazione in azienda.

Il rapporto con la rete istituzionale dei soggetti coinvolti (pubblici e privati) nell'applicazione dell'inserimento mirato. Il ruolo della cooperazione sociale. I percorsi d'inclusione nell'ambito della programmazione sociale e socio-sanitaria

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; esercitazioni, FAQ, Glossario Allegati, lezioni multimediali

DESTINATARI

Coordinatori, Funzionari, Istruttori e Operatori del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

La progettazione dell'inserimento lavorativo: buone prassi, quadro normativo regionale, nazionale e comunitario; normativa in materia di aiuti di stato.

SERVIZIO RICHIEDENTE: POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: A

Anno: 2019

Priorità: 1

Durata (ore): 24

OBIETTIVI GENERALI

Sviluppare competenze per l'elaborazione di progetti e programmi di politica attiva destinati a soggetti a rischio di esclusione

OBIETTIVI SPECIFICI

- Articolare progetti specialistici nell'ambito dell'inserimento lavorativo e sociale di soggetti a rischio di esclusione
- Pianificare, realizzare e monitorare progetti
- Conoscere il quadro normativo di settore, i vincoli e le buone prassi

CONTENUTI

Il quadro normativo per la progettazione regionale, nazionale e comunitaria. Normativa in materia di aiuti di stato.

Introduzione alla progettazione sociale: la gestione del Ciclo di Vita di progetto. La progettazione dell'inserimento lavorativo: fasi, attori, attività, monitoraggio, valutazione dei risultati. Buone prassi regionali e nazionali.

L'articolazione di un progetto: contenuti, coerenza, completezza, fattibilità.

La pianificazione: ruoli, attività, scadenze, processi gestionali e valutativi, strumentazioni, output e analisi dei rischi. L'elaborazione di un piano dei costi sostenibile, coerente con le attività e i risultati. Il monitoraggio della realizzazione del progetto per i processi di miglioramento continuo.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; esercitazioni; simulazioni.

DESTINATARI

Funzionari e Istruttori del servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Elementi e tecniche di comunicazione istituzionale e marketing. Il colloquio in consulenza**SERVIZIO RICHIEDENTE: POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 24

OBIETTIVI GENERALI

Creare una nuova figura in grado di esercitare abilità e comportamenti di ruolo finalizzati a: raccogliere informazioni sulla domanda di lavoro e i fabbisogni formativi delle imprese; promuovere i servizi dell'ASPAL presso le imprese; facilitare una programmazione delle politiche attive efficace e aderente alle esigenze del territorio, facendo da raccordo tra la domanda e l'offerta (quindi tra CPI e territorio); migliorare la gestione delle relazioni con le imprese.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Avere una visione chiara della *mission* e del *brand* dell'ASPAL
- Padroneggiare tecniche di gestione del colloquio
- Acquisire metodologie e strumenti per la raccolta e l'analisi dei dati di contesto
- Applicare tecniche di marketing
- Utilizzare strategie per la comunicazione efficace dell'immagine e dei servizi ASPAL
- Predisporre e utilizzare strumenti di reportistica

CONTENUTI

Il colloquio in consulenza. Tecniche per la comunicazione efficace: assertività e ascolto attivo. I contenuti della comunicazione istituzionale. I target della comunicazione istituzionale. Gli strumenti della comunicazione istituzionale. Programmi di responsabilità sociale. Le relazioni con i vecchi e nuovi media. Strumenti e attività per gestire i rapporti con i media. Definizione di marketing e processo di marketing. L'offerta di mercato: prodotti, servizi ed esperienze. Gli orientamenti di marketing management. La definizione di una missione orientata al mercato. L'analisi di marketing. La pianificazione di marketing.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; esercitazioni; simulazioni.

DESTINATARI

Coordinatore, Job Account e Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Servizi per il lavoro: strumenti e incentivi"

Le politiche attive per il lavoro e gli incentivi alle imprese nell'ambito del collocamento mirato**SERVIZIO RICHIEDENTE: POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: A

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 12

OBIETTIVI GENERALI

Creare una nuova figura esperta nella consulenza alle imprese in materia di contrattualistica e incentivi.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Acquisire e sviluppare conoscenze su normativa e contrattualistica in diritto del lavoro
- Potenziare la conoscenza relativa alla normativa sul collocamento mirato (L.68/99)
- Acquisire e sviluppare conoscenze sulle politiche attive in ambito regionale

CONTENUTI

Fonti del diritto del lavoro: le fonti normative e le fonti contrattuali. Il contratto di lavoro: tipologie, strumenti, applicazioni alla luce del *jobs act*. Il sistema nazionale e regionale delle politiche attive del lavoro: programmi, incentivi, finanziamenti. La L. 68/99: studio, applicazione, ambiti. La disabilità come focus organizzativo. Trasformazioni pratiche e culturali inerenti l'erogazione di servizi per disabili. ICF, teoria, metodologia e sua applicazione. Applicazione e utilità dell'ICF nel progetto individualizzato nel lavoro.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi.

DESTINATARI

Coordinatore, Job Account e Funzionari del Servizio richiedente

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Procedure e processi per la definizione del Piano Formativo**SERVIZI RICHIEDENTI:****SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE****ALTRI SERVIZI****DIREZIONE****SERVIZIO BILANCIO E RENDICONTAZIONE****SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE****SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI****SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE****SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA****SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: B****Anno: 2019****Priorità: 1****Durata (ore): 14****OBIETTIVI GENERALI**

Permettere ai partecipanti di pensare e definire processi chiari, procedure e tempi certi, modalità condivise anche al fine di co-costruire manuali e strumenti operativi per tutte quelle attività interconnesse e interdipendenti nell'ambito della predisposizione del Piano formativo.

METODOLOGIA DIDATTICA

Project-Work attraverso esperti facilitatori di processi

DESTINATARI

- 1 Referente della Direzione Generale
- 3 Coordinatori del Servizio Bilancio e rendicontazione
- 3 Coordinatori del Servizio Risorse umane e formazione
- 3 Coordinatori del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione
- 4 Coordinatori del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
- 3 Coordinatori del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili
- 2 Coordinatori del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria
- 32 Coordinatori del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di analisi del processo (a cura del Facilitatore)

PROPEDEUTICITÀ

Piattaforma eLearning: Soft skills/Formazione Formatori

Procedure e processi per la definizione e la gestione di una determinazione di pagamento**SERVIZI RICHIEDENTI:**

SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI
SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE

ALTRI SERVIZI

SERVIZIO BILANCIO E RENDICONTAZIONE
SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE
SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: B

Anno: 2018

Priorità: 1

Durata (ore): 14

OBIETTIVI GENERALI

Permettere ai partecipanti di pensare e definire processi chiari, procedure e tempi certi, modalità condivise anche al fine di co-costruire manuali e strumenti operativi per tutte quelle attività interconnesse e interdipendenti nell'ambito della definizione e gestione delle determinazioni di pagamento.

METODOLOGIA DIDATTICA

Project-Work attraverso esperti facilitatori di processi

DESTINATARI

3 Coordinatori del Servizio Bilancio e rendicontazione

13 Coordinatore Funzionari Istruttori del Servizio risorse umane e formazione

8 Coordinatori Funzionari Istruttori del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

6 Istruttori Funzionari Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili

9 Coordinatori Funzionari Istruttori del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

8 Funzionari del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di analisi del processo (a cura del Facilitatore)

Procedure e processi per la definizione dell'oggetto e la progettazione della gara anche in riferimento alle gare internazionali

SERVIZI RICHIEDENTI:

**SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI
SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE**

ALTRI SERVIZI

**DIREZIONE GENERALE
SERVIZIO BILANCIO E RENDICONTAZIONE
SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE
SERVIZIO SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI
SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE**Linea: B****Anno: 2018****Priorità: 1****Durata (ore): 24****OBIETTIVI GENERALI**

L'attività formativa/facilitativa si configura quale momento utile al fine di permettere ai partecipanti di pensare e definire processi chiari, procedure e tempi certi, modalità condivise anche al fine di co-costruire manuali e strumenti operativi per tutte quelle attività interconnesse e interdipendenti in merito alle attività di definizione dell'oggetto e progettazione della gara.

METODOLOGIA DIDATTICA

Project-Work attraverso esperti facilitatori di processi

DESTINATARI

2 funzionari della Direzione generale
2 Coordinatori del Servizio Bilancio e rendicontazione
5 Coordinatore Funzionari Servizio risorse umane e formazione
4 Istruttori Funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione
11 Istruttori Funzionari del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli
2 Istruttore Funzionario Servizio sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili
3 Istruttori Funzionari del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria
2 Funzionari del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di analisi del processo (a cura del Facilitatore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Procedure e processi per la gestione FSE e PON IOG: dalla progettazione alla certificazione comunitaria**SERVIZIO RICHIEDENTE:**

**SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE
SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA**

ALTRI SERVIZI

**SERVIZIO RISORSE UMANE E FORMAZIONE
SERVIZIO SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO, FORNITURE E MANUTENZIONI
DEI BENI MOBILI E IMMOBILI
SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE**Linea: B****Anno: 2018****Priorità: 1****Durata (ore): 24****OBIETTIVI GENERALI**

Permettere ai partecipanti di pensare e definire processi chiari, procedure e tempi certi, modalità condivise anche al fine di co-costruire manuali e strumenti operativi per tutte quelle attività interconnesse e interdipendenti che dalla progettazione alla certificazione seguono le regole dei finanziamenti comunitari

METODOLOGIA DIDATTICA

Project-Work attraverso esperti facilitatori di processi

DESTINATARI

2 key user Servizio Risorse umane e formazione

Coordinatori Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione

2 key user Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni

Coordinatori Servizio Progetti su base regionale e comunitaria

2 key user Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance

2 key user Servizio Bilancio e rendicontazione

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di analisi del processo (a cura del Facilitatore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Lingua inglese

SERVIZI COINVOLTI:

DIREZIONE GENERALE
RISORSE UMANE E FORMAZIONE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2018/2019/2020

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Padronanza nella comunicazione in lingua straniera (scritta e parlata)

OBIETTIVI SPECIFICI

- Essere in grado di relazionarsi coi partner internazionali in modo autonomo e qualitativamente adeguato
- Formare operatori in grado di comunicare efficacemente all'interno e all'esterno del CPI
- Consolidare le conoscenze grammaticali e lessicali già acquisite e migliorare la capacità di strutturare il discorso con forme complesse ed articolate legate a differenti contesti
- Migliorare le capacità di "listening" e "speaking" affinché i dipendenti possano acquisire una maggiore capacità comunicativa per dialogare in maniera fluente in ogni situazione di vita lavorativa

CONTENUTI

Variabili in relazione al livello di ciascun corso

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali con esercitazioni, attività, spiegazioni grammaticali e lessicali sulla base degli argomenti trattati, interazione insegnante-studente, studente-studente.

DESTINATARI

Funzionari Direzione Generale; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; operatori istruttori e funzionari del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria; operatori istruttori e funzionari del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il corso si articolerà in livelli in base al grado di conoscenza dei partecipanti.

Lingua spagnola

SERVIZI COINVOLTI:

DIREZIONE GENERALE
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2019

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Padronanza nella comunicazione in lingua straniera (scritta e parlata)

OBIETTIVI SPECIFICI

- Essere in grado di relazionarsi coi partner internazionali in modo autonomo e qualitativamente adeguato
- Consolidare le conoscenze grammaticali e lessicali già acquisite e migliorare la capacità di strutturare il discorso con forme complesse ed articolate legate a differenti contesti
- Comprendere le idee fondamentali di testi complessi su argomenti sia concreti sia astratti, comprese le discussioni tecniche nel proprio settore di specializzazione
- Essere in grado di interagire con facilità e saper produrre testi chiari e articolati su un'ampia gamma di argomenti

CONTENUTI

Variabili in relazione al livello di ciascun corso

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali con esercitazioni, attività, spiegazioni grammaticali e lessicali sulla base degli argomenti trattati, interazione insegnante-studente, studente-studente.

DESTINATARI

Funzionari della Direzione Generale; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)**Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il corso si articolerà in livelli in base al grado di conoscenza dei partecipanti.

Lingua francese

SERVIZI COINVOLTI:

**PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2020

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Padronanza nella comunicazione in lingua straniera (scritta e parlata)

OBIETTIVI SPECIFICI

- Essere in grado di relazionarsi coi partner internazionali in modo autonomo e qualitativamente adeguato
- Consolidare le conoscenze grammaticali e lessicali già acquisite e migliorare la capacità di strutturare il discorso con forme complesse ed articolate legate a differenti contesti
- Comprendere le idee fondamentali di testi complessi su argomenti sia concreti sia astratti, comprese le discussioni tecniche nel proprio settore di specializzazione
- Essere in grado di interagire con facilità e saper produrre testi chiari e articolati su un'ampia gamma di argomenti

CONTENUTI

Variabili in relazione al livello di ciascun corso

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali con esercitazioni, attività, spiegazioni grammaticali e lessicali sulla base degli argomenti trattati, interazione insegnante-studente, studente-studente.

DESTINATARI

Funzionari del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria e istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il corso si articolerà in livelli in base al grado di conoscenza dei partecipanti.

D. Lgs. N. 33/2013 e s.m.i. e linee guida ANAC

SERVIZI COINVOLTI:

TUTTI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2018

Durata (ore):

OBIETTIVI GENERALI

Aggiornare e approfondire la normativa in materia di trasparenza amministrativa.

CONTENUTI

D.Lgs. n.97 del 25 maggio 2016, revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza nella PA.

D.Lgs. n.179 del 26 agosto 2016, recante *Modifiche e integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*, Costruzione di un documento amministrativo, in funzione della corretta applicazione di tali adempimenti e in coerenza con quanto prescritto dal Garante della Privacy.

D.Lgs 50/2016 "Nuovo Codice degli appalti". Definizione dell'oggetto di affidamento, progettazione della gara, verifica dell'aggiudicazione del contratto, esecuzione del contratto di lavori
Iter procedurale: dalla richiesta all'affidamento del contratto.

METODOLOGIA DIDATTICA

Attività d'aula e webinar

DESTINATARI

Tutti i dipendenti ASPAL

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Attività formativa affidata con Det. n. 464/ASPAL del 24.04.2018 - In corso dal 14 Giugno 2018

Word**SERVIZI COINVOLTI:**

**BILANCIO E RENDICONTAZIONE
RISORSE UMANE E FORMAZIONE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2020

Durata (ore): 15

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere l'applicativo informatico

OBIETTIVI SPECIFICI

- Saper utilizzare l'applicativo informatico in maniera autonoma e efficace
- Essere in grado di realizzare e/o utilizzare strumenti extrasistema per migliorare la produttività
- Essere operativi sulle funzionalità più evolute del prodotto

CONTENUTI

Variabili in relazione al livello di ciascun corso

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali con esercitazioni in aula.

DESTINATARI

Istruttori e funzionari del Servizio Rendicontazione e Bilancio; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; istruttori e funzionari del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE**Questionario di gradimento** *(a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)***Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** *(a cura del Fornitore)***NOTE SULL'ATTUAZIONE**

Il corso si articolerà in livelli in base al grado di conoscenza dei partecipanti.

Excel

SERVIZI COINVOLTI:

**DIREZIONE GENERALE
BILANCIO E RENDICONTAZIONE
RISORSE UMANE E FORMAZIONE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2019

Durata (ore): 20

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere l'applicativo informatico

OBIETTIVI SPECIFICI

- Saper utilizzare l'applicativo informatico in maniera autonoma e efficace
- Essere in grado di realizzare e/o utilizzare strumenti extrasistema per migliorare la produttività
- Rendere operativi sulle funzionalità più evolute del prodotto.
- Saper utilizzare pienamente tutti i più importanti strumenti di analisi dei dati e le funzioni

CONTENUTI

Variabili in relazione al livello di ciascun corso

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali con esercitazioni in aula.

DESTINATARI

Funzionari della Direzione Generale; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Rendicontazione e Bilancio; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; istruttori e funzionari del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance; operatori, istruttori e funzionari del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE**Questionario di gradimento** (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)**Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** (a cura del Fornitore)**NOTE SULL'ATTUAZIONE**

Il corso si articolerà in livelli in base al grado di conoscenza dei partecipanti.

Formazione formatori**SERVIZI COINVOLTI:****TUTTI****AREA ESIGENZE FORMATIVE**

Linea: C

Anno: 2019/2020

Durata (ore): 20

OBIETTIVI GENERALI

Formare personale interno che possa fare formazione

OBIETTIVI SPECIFICI

- Condurre e gestire un'aula di formazione
- Conoscere le metodologie e gli strumenti della didattica
- Leggere e gestire le dinamiche di un gruppo classe

CONTENUTI

Progettare un corso di formazione, una lezione e una esercitazione; il comportamento del docente e il gruppo classe. Comunicazione e stili comunicativi. Le dinamiche di gruppo, la leadership e il conflitto. La gestione delle attività d'aula e la valutazione.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali con esercitazioni in aula.

DESTINATARI

20 nel 2019 e 20 2020

VALUTAZIONE**Questionario di gradimento** (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)**Questionario di apprendimento: ex ante; ex post** (a cura del Fornitore)**PROPEDEUTICITÀ**

Piattaforma eLearning: Soft skills/Formazione Formatori

NOTE SULL'ATTUAZIONE

È prevista una edizione nel 2019 e una nel 2020 per 20 + 20 partecipanti (secondo le indicazioni del Regolamento)

Tecniche di project management**SERVIZI COINVOLTI:**

**RISORSE UMANE E FORMAZIONE
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2019/2020

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Padroneggiare tecniche per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione

OBIETTIVI SPECIFICI

- Gestire in maniera efficace ed efficiente i progetti
- illustrare una panoramica su metodologie, strumenti e tecniche di project management
- trasmettere un approccio operativo sulla gestione degli audit alla stregua di progetti aziendali
- focalizzare le linee guida per sottoporre ad audit un progetto strutturato e/o complesso

CONTENUTI

Struttura organizzativa e project management: progetti, processi, compiti e responsabilità; ciclo di vita di un progetto e il ruolo degli stakeholder; matrici di responsabilità; elementi di comunicazione e reporting, project management: framework di riferimento, Il modello PMBOK; panoramica sulle metodologie di PM; elementi di pianificazione e controllo e tecniche; WBS (Work Breakdown Structure); OBS (Organizational Breakdown Structure); matrici di responsabilità; diagramma di Gantt; reticolo delle attività (PERT); percorso critico (CPM); matrici RACI; diagrammi di carico; budget e cash-flow di progetto; earned value management; audit come progetto; PM e pianificazione di audit; linee guida per l'audit di un progetto; impostazione pratica di un piano di audit; revisione critica del piano; checklist di controllo; criteri di valutazione di progetti.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali con esercitazioni in aula.

DESTINATARI

Funzionari e coordinatori del Servizio Risorse Umane e formazione; funzionari del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria; coordinatori del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Evoluzione e modelli organizzativi/ Leadership, gruppi di lavoro e project management"

Strumenti e metodi per la raccolta e la condivisione dei dati: Focus group, OST, Metaplan

SERVIZI COINVOLTI:

**RISORSE UMANE E FORMAZIONE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2019

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere il contesto di riferimento e le trasformazioni in atto, individuare gli stakeholder, utilizzare nuovi strumenti per raccogliere e analizzare i dati, favorire la partecipazione e la condivisione delle informazioni

OBIETTIVI SPECIFICI

- Il contesto di riferimento
- La progettazione partecipata
- Scegliere gli strumenti di progettazione più adeguati

CONTENUTI

Verso il nuovo: il mercato del lavoro nella società attuale; cosa significa facilitare un processo decisionale partecipativo: la facilitazione come “consulenza di processo” (i tre modelli della consulenza); scegliere il gruppo di riferimento: stakeholders, spettatori o attori del cambiamento?; la facilitazione applicata alla risoluzione dei problemi concertata; brainstorming; l’uso delle domande (parroting, mirroring, parafrasare, drawing people out); dare un ordine agli interventi (staking), ricapitolare (traking), incoraggiare, dare spazio, allargare lo spettro tematico (balancing), sottolineare differenze e similitudini; il clustering; il piano di azione; gli strumenti per la facilitazione dei processi partecipativi nella progettazione: le tecniche e gli strumenti: Il metodo GOPP (Goal Oriented Project Planning) e il PCM (Project Cycle Management), il metaplan, Il focus group, l’open space technology; gli strumenti on line: CAWI , concept mapping nel web, twitter, focus groups online; i processi partecipativi online.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, studio dei casi; workshop; simulazione di progettazione partecipata in sessione plenaria

DESTINATARI

Funzionari e coordinatori del Servizio Risorse Umane e formazione; coordinatori del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance; funzionari del Servizio Progetti su base regionale e comunitaria; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL’ATTUAZIONE

Elementi di diritto amministrativo (L. 241/90; D. Lgs 445/00; D. Lgs 97/16)

SERVIZI COINVOLTI:

TUTTI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2018

Durata (ore): 12

OBIETTIVI GENERALI

Acquisire capacità conoscitive e critiche riguardanti elemento diritto delle amministrazioni pubbliche alla luce delle più recenti riforme

OBIETTIVI SPECIFICI

- Saper predisporre avvisi e atti amministrativi in modo autonomo ed esente da vizi

CONTENUTI

La legge 241 del 1990: Il procedimento amministrativo: introduzione e le fasi; art 97: principio del giusto procedimento e principio di semplificazione; Il responsabile del procedimento: partecipazione al procedimento; obbligo di comunicazione dell'avvio del procedimento; il diritto di intervento nel procedimento; accordi procedurali e sostitutivi; semplificazione dell'azione amministrativa: la conferenza dei servizi; il silenzio – facoltativo; il silenzio devolutivo; l'autocertificazione; la denuncia in luogo di autorizzazione; il silenzio assenso; accesso agli atti.

D.P.R. 28 dicembre 2000 n. 445: Cos'è l'autocertificazione? dichiarazioni che si possono autocertificare (dichiarazioni sostitutive di certificazioni, dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà); cosa non si può autocertificare; dove è utilizzabile l'autocertificazione e come funziona; cosa fare se non viene accettata; sottoscrizione, autentica e imposta di bollo; dichiarazioni non veritiere; altre disposizioni.

Decreto Legislativo 25 maggio 2016, n. 97: Introduzione al D. Lgs; modifiche al Decreto Trasparenza (Ambito di applicazione soggettivo, Ambito di applicazione oggettivo, Accesso civico, Nuovi compiti dell'ANAC, Obblighi di pubblicazione, Responsabilità dirigenziale e sanzioni); modificazioni alla Legge Severino.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, studio dei casi.

DESTINATARI

Operatore della Direzione Generale; operatori del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili; operatori del Servizio Bilancio e Rendicontazione, operatori del Servizio Risorse Umane e formazione; operatori del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance; operatori del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; operatori del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il Provvedimento amministrativo: elementi essenziali e patologia**SERVIZI COINVOLTI:****TUTTI****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: C****Anno: 2019****Durata (ore): 12****OBIETTIVI GENERALI**

Esaminare con un taglio attuale l'atto amministrativo, la sua adozione e le vicende patologiche connesse al cattivo esercizio del potere ed alla presenza di vizi amministrativi procedurali e provvedimentali.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Saper predisporre avvisi e atti amministrativi in modo autonomo ed esente da vizi

CONTENUTI

Definizione di procedimento amministrativo; la fase decisoria; caratteristiche del procedimento; ipotesi di esecutorietà; ipotesi di nominatività; struttura formale del provvedimento amministrativo; categorie dei provvedimenti amministrativi; i provvedimenti ablatori e ampliativi; l'efficacia e l'esecuzione: tipologie di efficacia e i procedimenti di revisione; patologie: irregolarità, invalidità e inesistenza; vizi: incompetenza, l'eccesso di potere, lo sviamento di potere, la violazione di legge; i procedimenti di riesame.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, studio dei casi.

DESTINATARI

Istruttori e funzionari della Direzione Generale; istruttori e funzionari del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili; istruttori e funzionari del Servizio Bilancio e Rendicontazione; istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; istruttori e funzionari del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance; istruttori e funzionari del Servizio progetti su base comunitaria e regionale; Istruttori e funzionari del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il codice di comportamento del dipendente della PA**SERVIZI COINVOLTI:****TUTTI****AREA ESIGENZE FORMATIVE****Linea: C****Anno: 2019****OBIETTIVI GENERALI**

Acquisire conoscenze sul corretto modo di agire del personale alle dipendenze di una PA

OBIETTIVI SPECIFICI

- Accrescere la consapevolezza del personale sulle conseguenze a livello disciplinare e penale dei comportamenti illeciti

CONTENUTI

Le fonti legislative ed i contratti – obblighi e doveri, divieti e facoltà del pubblico dipendente; le varie tipologie di responsabilità: penale, civile, erariale e disciplinare; i principali delitti contro la pubblica amministrazione, novellati dalla L. 190/2012; danno erariale: casistiche; quali sono i soggetti a rischio di responsabilità; trasparenza e anticorruzione: “due facce di una stessa medaglia”; codice di comportamento nazionale (DPR 62/2013), e codice speciale del singolo ente pubblico: caratteristiche e disamina degli obblighi e dei vari adempimenti; Il ruolo dei “capi” e dei collaboratori; sanzioni e soggetti coinvolti; etica e comportamento: modus operandi.

METODOLOGIA DIDATTICA

Modalità e- Learning. (Piattaforma eLearning)

DESTINATARI

Operatori, istruttori e funzionari della Direzione Generale; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Bilancio e Rendicontazione; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; operatori, istruttori e funzionari del Servizio coordinamento dei servizi territoriali e governance; istruttori e funzionari del Servizio progetti su base comunitaria e regionale; operatori, istruttori e funzionari del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli, operatori; istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Pillola in piattaforma e-learning

Programmazione comunitaria**SERVIZI COINVOLTI:**

**PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno:

Durata (ore): 12

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere i principali programmi di finanziamento europei e le metodologie e tecniche di progettazione EU

OBIETTIVI SPECIFICI

- Avere un quadro completo della programmazione EU per il periodo 2014-2020
- Apprendere quali sono gli strumenti efficaci per la gestione del progetto e la costruzione del suo budget
- Sapere programmare sui fondi FSE

CONTENUTI

Il contesto e le strategie, Il modello di governance dei Fondi SIE 2014-20 adottato dall'Italia; le risposte dell'UE alle sfide socio-economiche: la strategia Europa 2020; le correlazioni delle politiche UE sugli orientamenti di politica economica dell'Italia; Il contributo delle politiche europee al superamento del dualismo territoriale italiano. Progettazione europea: linee guida; tecniche e metodi di redazione dei progetti europei attraverso i documenti di riferimento: piani di lavoro, bandi, modulistica; approfondimento sugli aspetti normativi, i processi di controllo, le tecniche e buone prassi indispensabili per una corretta progettazione del budget e per la scelta di un partenariato di successo, attuazione e rendicontazione amministrativa e finanziaria dei progetti europei diretti; Il programma tematico Erasmus plus; gli altri strumenti di politica di coesione; la programmazione delle risorse comunitarie e nazionali della politica regionale di coesione; il sistema delle condizionalità nella programmazione 2014-20 dei Fondi SIE.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, studio dei casi.

DESTINATARI

Funzionari del Servizio Progetti su base comunitaria; coordinatori, funzionari e istruttori del Servizio politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Interventi territoriali per il lavoro/Programmi Europei e fondi strutturali"

La dematerializzazione dei documenti con specifico riferimento al software di gestione URBI**SERVIZI COINVOLTI:**

TUTTI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2018

Durata (ore): 2

OBIETTIVI GENERALI

Conoscenza delle procedure riferite alla gestione documentale e alla dematerializzazione dei documenti e degli atti cartacei delle Pubbliche Amministrazioni

OBIETTIVI SPECIFICI

- Comprendere i vantaggi della dematerializzazione e del superamento degli archivi cartacei

CONTENUTI

Definizione e obiettivi della dematerializzazione nella PA; la dematerializzazione: definizione e strumenti; dematerializzazione e informatizzazione; i soggetti coinvolti nel processo di dematerializzazione; il valore giuridico e riconoscimento del documento informatico. Come eliminare gli archivi cartacei; gli strumenti per la dematerializzazione; la gestione del documento completamente digitale; la conservazione e consultazione dei documenti grazie al server; la conservazione sostitutiva dei documenti.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, studio dei casi.

DESTINATARI

Funzionari della Direzione Generale; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro; forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili; funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; operatori e istruttori del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance; istruttori e funzionari del servizio Progetti su base comunitaria; operatori, istruttori e funzionari del Servizio sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; coordinatori, istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Formazione interna

D. Lgs.81/08 e s.m.i.

SERVIZI COINVOLTI:

TUTTI

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno:

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Conoscere la normativa di riferimento in materia di sicurezza

OBIETTIVI SPECIFICI

- Adottare comportamenti organizzativi nel rispetto delle norme
- Fornire gli elementi di aggiornamento del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.

CONTENUTI

Principali soggetti coinvolti e i relativi compiti, obblighi e responsabilità; definizione e individuazione dei principali fattori di rischio; il processo di valutazione dei rischi; individuazione delle principali misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione; relazioni tra i vari soggetti interni ed esterni del sistema di prevenzione; incidenti e infortuni mancati; tecniche di comunicazione e sensibilizzazione dei lavoratori, in particolare neoassunti, somministrati, stranieri; modalità di esercizio della funzione di controllo dell'osservanza da parte dei lavoratori delle disposizioni di legge e aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, e di uso dei mezzi di protezione collettivi e individuali messi a loro disposizione.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali, studio dei casi.

DESTINATARI

Operatori, istruttori e funzionari della Direzione Generale; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Sicurezza dei luoghi di lavoro, forniture e manutenzioni dei beni mobili e immobili; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Bilancio e rendicontazione; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; operatori e istruttori del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance; istruttori e funzionari del Servizio Progetti su base regionale; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; operatori, istruttori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Attività formativa affidata con Det. n. 646 del 24.04.2018

Team building**SERVIZI COINVOLTI:**

**DIREZIONE GENERALE
RISORSE UMANE E FORMAZIONE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2019

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Utilizzare tecniche per la cooperazione e la collaborazione

OBIETTIVI SPECIFICI

- Acquisire la capacità di gestire il lavoro per obiettivi
- Gestire in modo positivo le dinamiche del team di lavoro
- Sviluppare il proprio stile di gestione dei collaboratori, valutandone le potenzialità e i punti di miglioramento Attuare tecniche di gestione e motivazione dei gruppi di lavoro
- Realizzare una efficace comunicazione fra le funzioni aziendali

CONTENUTI

Costruire un team di lavoro con alte performance; lavorare per obiettivi comuni e non individuali; valutare e monitorare il raggiungimento dell'obiettivo comune; il responsabile come primo trainer del gruppo; la leadership assertiva per la guida efficace di collaboratori; i meccanismi motivazionali dei collaboratori e l'incidenza sulla prestazione professionale e sull'appartenenza aziendale; il processo di sviluppo del potenziale per arrivare alla delega: dal lavoro per compiti al lavoro per obiettivi; la comunicazione organizzativa: il linguaggio che permette di mantenere le relazioni su un piano professionale preservando quelle personali.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali e esercitazioni d'aula.

DESTINATARI

Funzionari della Direzione Generale; coordinatori del Servizio Risorse Umane e formazione; coordinatori del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance; coordinatori e funzionari del Servizio Progetti su base regionale; Direttore del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; coordinatori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Soft skills"

Team working

SERVIZI COINVOLTI:

**RISORSE UMANE E FORMAZIONE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2019

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Utilizzare tecniche per la cooperazione e la collaborazione

OBIETTIVI SPECIFICI

- Potenziare la capacità di lavorare in gruppo
- Rafforzare la consapevolezza sul significato di gruppo di lavoro
- Acquisire tecniche e strumenti specifici

CONTENUTI

Caratteristiche del gruppo; definizione e confronti tra gruppo e gruppo di lavoro; da “gruppo di lavoro” a “lavoro di gruppo”; vantaggi del lavoro di gruppo; le dinamiche di gruppo: culture e comportamenti; le condizioni di efficacia e di efficienza di un lavoro di gruppo; obiettivi e metodi; ruoli e comunicazione; implementazione della capacità di integrazione delle diversità; i conflitti.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali e esercitazioni d’aula.

DESTINATARI

Operatori, istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione; referenti reti del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance; coordinatori e funzionari del Servizio Progetti su base regionale; coordinatori del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; coordinatori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL’ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l’utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso “Soft skills”

Uso della leadership**SERVIZI COINVOLTI:**

**DIREZIONE GENERALE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2020

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Utilizzare tecniche per la cooperazione e la collaborazione

OBIETTIVI SPECIFICI

- Potenziare la leadership per influenzare positivamente i risultati di lavoro
- Fornire le conoscenze e le competenze di base per sviluppare la capacità di leadership e assumere in maniera consapevole il ruolo di protagonisti nelle situazioni lavorative

CONTENUTI

La leadership: credenze, stereotipi, miti da sfatare; le teorie sulla leadership e la loro evoluzione storica; leadership e management; leadership, visione aziendale e business; le 'doti' e le abilità del leader; leadership e motivazione: come valorizzare le risorse personali e liberarsi dalle gabbie mentali (limiting beliefs); leadership relazionale: come migliorare le prestazioni proprie e dei propri collaboratori; Il leader innovatore.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali e esercitazioni d'aula.

DESTINATARI

Direttore Generale; coordinatori del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance; coordinatori e funzionari del Servizio Progetti su base regionale; coordinatori e Direttore del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Soft skills"

La comunicazione interna ed esterna: scritta, orale e mediata dal web. L'orientamento al cliente

SERVIZI COINVOLTI:

**DIREZIONE GENERALE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
SISTEMI INFORMATIVI, AFFARI LEGALI, ANTICORRUZIONE E CONTROLLI
SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2020

Durata (ore): 8

OBIETTIVI GENERALI

Potenziare le competenze comunicative, comprendendo le caratteristiche e le potenzialità del web e dei servizi online attuali

OBIETTIVI SPECIFICI

- fornire le competenze necessarie a progettare il piano di comunicazione interna in modo strategico
- favorire la diffusione e la condivisione del sapere aziendale
- sostenere i processi di integrazione e favorire il senso di appartenenza all'azienda.
- aggiornare, migliorare e riqualificare la comunicazione verso il pubblico
- accrescere la chiarezza, la completezza e la personalizzazione dei messaggi, stabilendo un rapporto più diretto e individuale con ciascun cittadino e utente
- misurare la customer satisfaction

CONTENUTI

Principi, mission, obiettivi e attori della comunicazione interna. Il piano di comunicazione. Strategie di comunicazione interna. I principi base della comunicazione pubblica; buone pratiche. Panoramica generale dei social media; le novità del web e l'impatto sulla comunicazione di enti pubblici. Internet e il web attuale: caratteristiche, funzioni e opportunità per la comunicazione istituzionale. I fondamenti teorici del Web 2.0 e del social media marketing e caratteristiche comunicazionali di ciascun social media; strumenti e software per la gestione dei principali social network; specificità della comunicazione online delle P.A. Gli strumenti per la rilevazione del gradimento

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali e esercitazioni d'aula.

DESTINATARI

Funzionari della Direzione Generale; referenti rete del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance; istruttori e funzionari del Servizio Sistemi informativi, affari legali, anticorruzione e controlli; coordinatori e funzionari del Servizio Politiche a favore di soggetti a rischio di esclusione.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Per poter partecipare a questa attività formativa, l'utente dovrà prima fruire del percorso di e-Learning presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso "Soft skills: comunicazione efficace"

Istituzioni del Mercato del Lavoro e Politiche Attive

SERVIZI COINVOLTI:

**COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE
PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2018

Durata: 8

OBIETTIVI GENERALI

Garantire a tutti i lavoratori le basi del Diritto del lavoro e degli aspetti più rilevanti che contraddistinguono il passaggio dal Dlgs 181/00 al 150/15.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere l'evoluzione della normativa sul mercato del lavoro e l'evoluzione delle politiche del lavoro
- Conoscere e comprendere i cambiamenti sostanziali introdotti dal Jobs Act nella regolazione del mercato del lavoro italiano
- Conoscere e comprendere le modalità con cui il Jobs Act agisce sullo sviluppo dell'occupazione
- Approfondire il tema delle politiche per il lavoro in Italia quale dimensione nazionale di una strategia europea.
- Approfondire e conoscere come le richieste del mercato del lavoro, nonché gli strumenti e le tecnologie che hanno portato alla riorganizzazione del lavoro.

CONTENUTI

Fondamenti di legislazione italiana sui servizi e le politiche per il lavoro; le Istituzioni del mercato del lavoro; l'impostazione delle riforme del periodo 2014/16; la legislazione italiana del lavoro: struttura del Jobs Act e decreti attuativi; i Programmi operativi nazionali per il lavoro e l'inclusione sociale; crisi economica, competitività, produttività e costo del lavoro in Italia; politiche per il lavoro in Europa: un confronto necessario; come cambia il mercato del lavoro e l'organizzazione aziendale; le nuove tipologie contrattuali.

METODOLOGIA DIDATTICA

Modalità e-Learning

DESTINATARI

Operatori, Istruttori e funzionari del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance; istruttori e funzionari del servizio Progetti su base comunitaria. Job Account

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Attività formativa presente nella Piattaforma Monitor Web (Sil) – Corso “Istituzioni del mercato del lavoro e Politiche attive”

La Legge Regionale 31/98 e il contratto collettivo regionale**SERVIZI COINVOLTI:**

**RISORSE UMANE E FORMAZIONE
COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE**

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2018**Durata (ore): 8****OBIETTIVI GENERALI**

Costruire una base di conoscenze in merito alla legge 31/98 (Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione degli uffici della Regione Sardegna) e al contratto collettivo regionale favorendo la condivisione tra coordinatori e operatori addetti ai servizi di supporto risorse umane nei CPI.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Comprendere la L. 31 del 1998 e conoscere i contenuti principali della stessa
- comprendere i significati e gli effetti della stessa
- Conoscere gli elementi di base della contrattazione previsti dalla stessa

CONTENUTI

Organizzazione degli uffici e dotazione organica. Dirigenza e compiti e responsabilità dirigenziale disciplina del rapporto di lavoro, procedimenti disciplinari. Contratti collettivi, rappresentanza negoziale, rappresentanza sindacale nella contrattazione collettiva. Risorse per la contrattazione e procedimento di contrattazione. Contrattazione integrativa.

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

Operatori, istruttori e funzionari del Servizio Risorse Umane e formazione e coordinatori del Servizio Coordinamento dei servizi territoriali e governance.

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

Il ciclo di vita di un progetto finanziato FSE: dalla progettazione alla certificazione comunitaria**SERVIZI****COINVOLTI:**

SERVIZIO PROGETTI SU BASE REGIONALE E COMUNITARIA
SERVIZIO POLITICHE A FAVORE DI SOGGETTI A RISCHIO DI ESCLUSIONE
SERVIZIO COORDINAMENTO DEI SERVIZI TERRITORIALI E GOVERNANCE

AREA ESIGENZE FORMATIVE

Linea: C

Anno: 2019

Durata (ore): 30

OBIETTIVI GENERALI

Acquisire tecniche e metodologie indispensabili alla redazione e presentazione dei progetti, allo scopo di aumentarne la competitività all'interno dei bandi comunitari.

OBIETTIVI SPECIFICI

- Conoscere quali sono le istituzioni, le fonti informative e la "mappa" dei fondi europei;
- Conoscere le Tecniche e le metodologie di redazione dei progetti europei
- Comprendere l'importanza e le modalità per la diffusione e sostenibilità dei risultati di progetto

CONTENUTI

Istituzioni dell'Unione europea. Procedimento normativo e atti comunitari. Struttura della commissione europea. Fonti di informazione ufficiali e non ufficiali. Politica di Coesione e Finanziamenti Indiretti. Geografia ragionata di tutti i Programmi di Finanziamento Diretti Europa 2020, la strategia per la crescita. Elaborazione e sviluppo preliminare dell'idea progetto. Monitoraggio e selezione delle opportunità. Sussidiarietà e corretto approccio ad un bando comunitario. Valore aggiunto comunitario e principi di autovalutazione della proposta progettuale. Capofila, partenariato e strutture di gestione del progetto. Metodologia di progettazione, Project Cycle Management e Logical Framework. Strutturazione di un progetto in pacchetti di lavoro, outputs, outcomes e deliverables, indicatori – Formulare di progetto per programmi comunitari diretti – Strutturazione ed esposizione del budget di progetto – Esercitazioni in piccoli gruppi su casi pratici e formulari di bandi recenti o in essere. Piano di Comunicazione – Modalità di disseminazione e valorizzazione dei risultati – Sostenibilità e mainstreaming

METODOLOGIA DIDATTICA

Lezioni frontali; studio dei casi; Project-Work.

DESTINATARI

Coordinatori, funzionari e istruttori del **Servizio Politiche A Favore Di Soggetti A Rischio Di Esclusione**
Funzionari **Servizio Progetti Su Base Regionale E Comunitaria**
Coordinatori e Funzionari del **Servizio Coordinamento Dei Servizi Territoriali e Governance**

VALUTAZIONE

Questionario di gradimento (a cura del Settore Formazione e sviluppo organizzativo)

Questionario di apprendimento: ex ante; ex post (a cura del Fornitore)

NOTE SULL'ATTUAZIONE

SEZIONE 2 STRUMENTI

STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO

SCHEDA ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

SEZIONE 1 LINEE E OBIETTIVI STRATEGICI PER IL SERVIZIO

1.1 Quali sono gli obiettivi strategici del Suo servizio? Quali ritiene siano le criticità per ciascuno di essi? Le indichi secondo l'ordine di priorità (Alta=1, Media=2, Bassa=3)

OBIETTIVO	CRITICITÀ	PRIORITÀ
	A. B. C.	
	A. B. C.	
	A. B. C.	

1.2 Pensando alle criticità riscontrate, ritiene che la formazione possa colmarle con percorsi specifici? Quali possono essere i nuclei tematici dei percorsi? Li indichi facendo una riflessione sugli esiti della formazione. A chi rivolgerebbe l'attività formativa all'interno e all'esterno del Suo servizio?

CRITICITA' (Riportare da tabella precedente)	BISOGNI FORMATIVI	NUCLEI TEMATICI (argomenti/contenuti della formazione)	Cosa le farà dire se il corso ha avuto successo? Quali indicatori? (possono essere sia di tipo numerico che qualitativo)	DESTINATARI (Indicare per ciascuna colonna numeri e ruolo)	
				INTERNI AL SERVIZIO	ESTERNI KEY USERS (referenti)

SEZIONE 2 ALTRE CRITICITA' E OBIETTIVI FORMATIVI DEL SERVIZIO

2.1 Quali sono gli altri obiettivi del Suo Servizio anche se non strategici al momento? Quali ritiene siano le criticità per ciascuno di essi? Le indichi secondo l'ordine di priorità (Alta=1, Media=2, Bassa=3)

OBIETTIVO	CRITICITÀ	PRIORITÀ
	A. B. C.	
	A. B. C.	

2.2 Pensando alle criticità riscontrate, ritiene che la formazione possa colmarle con percorsi specifici? Quali possono essere i nuclei tematici dei percorsi? Li indichi facendo una riflessione sugli esiti della formazione. A chi rivolgerebbe l'attività formativa all'interno e all'esterno del Suo servizio?

CRITICITA' (Riportare da tabella precedente)	BISOGNI FORMATIVI	NUCLEI TEMATICI (argomenti/contenuti della formazione)	Cosa le farà dire se il corso ha avuto successo? Quali indicatori? (possono essere sia di tipo numerico che qualitativo)	DESTINATARI (Indicare per ciascuna colonna numeri e ruolo)	
				INTERNI	ESTERNI

SEZIONE 3 PROCESSI TRASVERSALI

Pensando ai processi trasversali dell'ASPAL, cioè quelli che afferiscono a più Servizi/settori e/o richiedono una stretta interconnessione di attività tra questi, quali sono i nodi più critici (ad esempio in cui l'attività si rallenta o si blocca) che possono essere sciolti attraverso un'azione formativa?

3.1 Pensando al Suo servizio, quali sono i processi/procedure/adempimenti nei quali gli altri Servizi/settori hanno difficoltà? (Per focalizzare meglio il tema può essere utile riflettere, ad esempio, sulle richieste di chiarimento o supporto che arrivano al Servizio e alla frequenza con cui si presentano).

IL MIO SERVIZIO VERSO L'ESTERNO

CRITICITA'	SERVIZI INTERESSATI	NUCLEI TEMATICI (argomenti/contenuti della formazione)	PRIORITA' (Alta=1, Media=2, Bassa=3)
-	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____		
-	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____		
-	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____		

3.2 Pensando invece agli altri Servizi, quali sono i processi/procedure/adempimenti nei quali il Suo servizio riscontra difficoltà?

L'ESTERNO VERSO IL MIO SERVIZIO

CRITICITA'	SERVIZI INTERESSATI	NUCLEI TEMATICI (argomenti/contenuti della formazione)	PRIORITA' (Alta=1, Media=2, Bassa=3)
-	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____		
-	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____		
-	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____		

SEZIONE 4 – FORMAZIONE OBBLIGATORIA

Pensando alla formazione obbligatoria, per quanto attiene al Suo servizio, l'ASPAL ha adempiuto fino a questo momento?

SI NO

Pensando al prossimo triennio, quali sono i percorsi formativi obbligatori da prevedere per il suo servizio?

PERCORSO	ENTRO IL
-	_____
-	_____
-	_____
-	_____
-	_____
-	_____
-	_____
-	_____
-	_____

SEZIONE – 5 INFORMAZIONI AGGIUNTIVE

In questa sezione può indicare ulteriori informazioni e/o suggerimenti utili per la formazione non ricompresi nelle sezioni precedenti

La ringraziamo della collaborazione

QUESTIONARIO: IDEE PER LO SVILUPPO

SCEGLIERE IL TRAINING PIÙ APPROPRIATO PER TE

Il questionario è disegnato per aiutarti a stabilire se puoi trarre beneficio da qualcuno dei temi nell'elenco qui sotto che completerai con ulteriori temi che scaturiscono dal tuo Piano di Sviluppo Personale (per raggiungere "le tue vette ancora da scalare").

Istruzioni:

Prima di tutto leggi tutti i temi proposti e completa il questionario nella prima colonna con gli argomenti non contenuti nell'elenco ma che ritieni più appropriati per il tuo sviluppo.

Elencati qui sotto ci sono alcuni temi di sviluppo	Usando la scala allegata, assegna un punteggio (da 1 a 9) alla tua CAPACITÀ	Usando la scala allegata, assegna un punteggio (da 1 a 9) all'IMPORTANZA nel tuo lavoro di ciascuna area di competenza	Sottrai il punteggio della col. 1 da quello della col. 2 (col. 2 – col. 1)	Moltiplica la col. 2 per la col. 3 e segna il risultato nella col. 4. Questo fornisce il punteggio finale
PROGRAMMA	CAPACITÀ	IMPORTANZA NEL MIO LAVORO		
	COL. 1	COL. 2	COL. 3	COL. 4
Gestire e motivare i collaboratori				
Riunioni di lavoro				
Migliorare il servizio all'utente				
Il colloquio di valutazione				
La comunicazione efficace				
<i>Problem solving</i>				
<i>Decision making</i>				
Parlare in pubblico				
La gestione del tempo				
la promozione del servizio				
La negoziazione efficace				
Comunicare internamente				
Il processo di selezione				
Il colloquio di selezione				
Sviluppare la capacità di automotivarsi				
Gestire in modo costruttivo il conflitto				
Gestire l'aula di formazione				
Tolleranza allo stress				
Costruire un team				

Utilizza questa scala per assegnare un punteggio alla tua CAPACITÀ in ciascuna area e l'IMPORTANZA di ciascuna competenza nel tuo lavoro. Inserisci i punteggi nelle colonne 1 e 2. Le definizioni ti aiutano a scegliere (*alto, moderato, scarso*). Devi poi applicare il tuo giudizio per determinare il punteggio attuale all'interno di quel *range*. Le singole definizioni di per sé non si collegano ad un singolo punteggio.

CAPACITÀ		IMPORTANZA NEL MIO LAVORO
ALTA CAPACITÀ		ELEVATA IMPORTANZA
<ul style="list-style-type: none"> • Visto dagli altri come un esperto in quest'area • Posso insegnare agli altri questo aspetto del lavoro • Cerco opportunità per operare in quest'area • Mi sento sicuro su quest'area e ne ho la capacità • Mi sento sicuro su quest'area e ne ho la capacità 	9	<ul style="list-style-type: none"> * È/sarebbe difficile fare questo lavoro efficacemente senza questa competenza
	8	<ul style="list-style-type: none"> * La competenza è/potrebbe essere usata frequentemente nel mio lavoro * Un errore in quest'area inficerebbe significativamente il mio contributo e la mia valutazione
	7	<ul style="list-style-type: none"> * Questa competenza è un elemento essenziale del lavoro
MODERATA CAPACITÀ		MODERATA IMPORTANZA
<ul style="list-style-type: none"> • Prestazione adeguata, suscettibile di qualche miglioramento • Conosco gli aspetti di base • Accetto ma non cerco opportunità per attivarmi in quest'area • Non ho forti <i>feeling</i>, né positivi né negativi riguardo la mia <i>performance</i> in quest'area 	6	<ul style="list-style-type: none"> * Senza questa competenza alcuni aspetti del lavoro ne soffrirebbero * Ci sono situazioni in cui questa competenza sarebbe utile nel mio lavoro senza essere essenziale
	5	<ul style="list-style-type: none"> * Un errore in quest'area avrebbe un impatto limitato sulla mia <i>performance</i>
	4	<ul style="list-style-type: none"> * Questa competenza entra qualche volta in gioco nel mio lavoro
SCARSA CAPACITÀ		SCARSA IMPORTANZA
<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente arranco in quest'area • Non ricordo di alcuna buona applicazione di questa competenza • Evito le opportunità di operare in quest'area • Mi sento insicuro su quest'area 	3	<ul style="list-style-type: none"> * La competenza non gioca alcun ruolo o ha un ruolo limitato * Un errore in quest'area non comporterebbe nulla
	2	<ul style="list-style-type: none"> * Nel mio lavoro difficilmente qualcuno mi richiede di avere questa competenza
	1	<ul style="list-style-type: none"> * Capace o no in questo aspetto, non fa molta differenza per la mia <i>performance</i>

INTERPRETAZIONE

Il risultato finale nella colonna 4 ti metterà in grado di stabilire quanto è importante ogni *training* per te.

AREE CRITICHE GRANDE NECESSITÀ DI FREQUENTARE UN CORSO	Punteggio col. 4 da 28 a 72	<i>Elenca qui i programmi</i>
NECESSITÀ MODERATA DI FREQUENTARE UN CORSO	Punteggio col. 4 da 10 a 27	<i>Elenca qui i programmi</i>

Dei temi non elencati hai definito il tuo livello di competenza come almeno uguale o più elevato del livello richiesto per il tuo lavoro.

È importante consultarsi con il proprio responsabile nell'interpretazione dei risultati di questo processo e per tracciare il programma di training adeguato, per soddisfare le tue esigenze individuali e le necessità del tuo business

STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE

QUESTIONARIO DI GRADIMENTO

QUESTIONARIO FINALE DI GRADIMENTO

Per la compilazione del questionario si tenga presente come parametro di valutazione la seguente legenda:

1. Insufficiente
2. Sufficiente
3. Buono
4. Ottimo

1. Obiettivi

In che misura ritiene che gli obiettivi del corso siano stati comunicati ai partecipanti:

- 1.01 in modo chiaro e comprensibile dall'inizio del corso
- 1.02 coerenti con l'articolazione complessiva del corso

1	2	3	4
1	2	3	4

2. Contenuti

In che misura ritiene che i contenuti specifici sviluppati nel corso siano stati:

- 2.01 affrontati in modo esaustivo
- 2.02 sviluppati in modo interessante
- 2.03 affrontati in tempi adeguati

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

3. Metodi

In che misura ritiene che le metodologie didattiche utilizzate in questo corso:

- 3.01 abbiano favorito il coinvolgimento e la partecipazione dei corsisti
- 3.02 abbiano reso più semplice e piacevole il processo di apprendimento
- 3.03 abbiano favorito il confronto e lo scambio di esperienze fra i partecipanti
- 3.04 abbiano favorito il trasferimento di competenze

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

4. Materiali

In che misura ritiene che i materiali didattici forniti durante il corso siano stati:

- 4.01 utili a integrare gli argomenti trattati

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Tempi

In che misura ritiene che in questo corso:

- 5.01 la durata sia stata adeguata
- 5.02 l'articolazione e la scansione temporale degli eventi sia stata corretta

1	2	3	4
1	2	3	4

6. Docenti

In che misura ritiene che i docenti intervenuti in questo corso abbiano:

- 6.01 utilizzato un linguaggio chiaro e comprensibile
- 6.02 trattato gli argomenti con competenza ed efficacia
- 6.03 favorito il coinvolgimento attivo dei partecipanti
- 6.04 mostrato interesse , impegno, e motivazione rispetto al loro intervento

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

7. Organizzazione

In che misura ritiene che lo staff organizzativo del corso abbia garantito:

- 7.01 una veloce ed efficace circolazione delle informazioni
- 7.02 un monitoraggio costante dei problemi attinenti al corso
- 7.03 un monitoraggio costante dell'azione formativa

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

8. Sé

In che misura ritiene di aver avvertito, durante il corso, le seguenti sensazioni:

- 8.01 dinamismo
- 8.02 utilità
- 8.03 allegria
- 8.04 calore
- 8.05 sicurezza
- 8.06 motivazione
- 8.07 coinvolgimento

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

9. Gruppo

In che misura ritiene che, durante il corso, i partecipanti si siano mostrati:

- 9.01 franchi e aperti
- 9.02 cooperativi
- 9.03 efficaci rispetto all'obiettivo comune
- 9.04 basati su ascolto, comunicazione e negoziazione
- 9.05 tesi a valorizzare motivazioni, attitudini e competenze reciproche
- 9.06 partecipativi e propositivi

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

10. Risultati

In che misura ritiene che il corso, preso nel suo insieme, sia stato utile per:

- 10.01 l'interesse che ha suscitato
- 10.02 le conoscenze apprese
- 10.03 le capacità tecniche acquisite

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

10.04 migliorare il clima all'interno del gruppo di lavoro
10.05 favorire la collaborazione all'interno dell'organizzazione

1	2	3	4
1	2	3	4

11. Osservazioni e/o suggerimenti

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....