



**REGIONE CALABRIA
GIUNTA REGIONALE**

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

Allegato 6 - PIANO TRIENNALE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE 2023-2025

A cura del Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane

Approvato con Deliberazione della Giunta regionale n.

del

SOMMARIO

Premessa

PARTE I

- 1. Il quadro di riferimento**
- 2. Gli obiettivi generali**
- 3. Ulteriori caratteristiche del Piano formativo**
- 4. La rilevazione dei fabbisogni formativi**

PARTE II

- 1. L'articolazione del Piano**
- 2. Modalità di realizzazione**
- 3. I formatori interni**
- 4. Metodologie**
- 5. Il monitoraggio e la valutazione**
- 6. Risorse finanziarie**
- 7. Aree di contenuto e percorsi programmati**

PREMESSA

Il presente Piano parte dalla convinzione che la formazione sia una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dal D.lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane.

Il Piano si uniforma altresì alle indicazioni normative e contrattuali in materia di formazione, che evidenziano l'obbligatorietà della formazione continua di tutto il personale dell'Ente.

Parlare di qualità delle risorse umane, non può prescindere dall'elemento fondamentale che le qualifica, che è rappresentato dalla formazione permanente del personale, vero motore dei processi di cambiamento e innovazione della macchina regionale: la formazione deve divenire una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

Le organizzazioni per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei prodotti e dei servizi, devono oggi fondarsi sulla conoscenza e sullo sviluppo delle competenze.

I sistemi di formazione devono rafforzare l'integrazione con l'organizzazione del lavoro, migliorare il riconoscimento per il raggiungimento degli obiettivi, rendere trasparenti i processi di qualificazione e progressione dei dipendenti e cercare un equilibrio con i bisogni individuali. Pertanto, la valorizzazione delle risorse umane, partendo dal management pubblico fino al personale, è un elemento imprescindibile per la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati.

Per realizzare questo processo di valorizzazione e nel porre le politiche formative al centro del processo di sviluppo del personale, il presente Piano vuole essere uno strumento di programmazione snello e concentrato su percorsi formativi mirati. Al fine di assicurare una maggiore incisività delle azioni previste, le proposte sviluppate avranno come cardine la crescita delle competenze del personale.

Il Programma dei percorsi formativi, tra l'altro, è dinamico per cui potrà essere integrato annualmente a fronte di nuove esigenze.

Le competenze del personale sono decisive per la capacità delle organizzazioni di acquisire conoscenza e di utilizzarla per innovare. L'innovazione esige oggi, più che mai, l'acquisizione di competenze trasversali.

Ecco perché la formazione in questo contesto svolge un ruolo centrale sia per la manutenzione e la riqualificazione di competenze esistenti sia per lo sviluppo di nuove.

PARTE I

1. Il quadro di riferimento

Le riforme che da molti anni oramai stanno investendo, in modo sempre più dirompente, tutti gli apparati pubblici, nell'ottica dell'auspicata ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e del recupero di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha posto da tempo l'accento sul rilievo che la *"modernizzazione del sistema amministrativo"* assume ai fini della crescita dell'intero sistema economico nazionale anche rispetto al contesto internazionale.

Nell'ambito della strategia di riforma del sistema amministrativo, assumono centralità le politiche di *valorizzazione del capitale umano* e di *gestione della conoscenza*, la cui efficacia all'interno di ogni sistema organizzativo dipende in misura determinante dalla quantità e soprattutto dalla qualità delle risorse allocate per la formazione.

Proprio in tale logica, il Dipartimento della Funzione Pubblica nella Direttiva n. 10/2010 ha premesso che *"la formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane: difatti, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità di prodotti e servizi, tutte le organizzazioni devono oggi fondarsi sulla conoscenza e sullo sviluppo delle competenze, ragion per cui la formazione del personale della P.A. costituisce una leva strategica per la modernizzazione dell'azione amministrativa e per la realizzazione di effettivi miglioramenti qualitativi dei servizi ai cittadini e alle imprese; inoltre, essa rappresenta uno strumento indispensabile per trarre significativi vantaggi dai cambiamenti nell'organizzazione dell'azione amministrativa e nei processi di lavoro ad essa sottesi, effetto del generale processo di riforma della pubblica amministrazione e del processo di continua evoluzione tecnologica che caratterizza lo scenario all'interno del quale si è sviluppata l'azione amministrativa degli ultimi anni"*.

La formazione, pertanto, è una leva fondamentale del *"cambiamento"* delle pubbliche amministrazioni, ma un cambiamento che sottende anche un *cambiamento* culturale, cioè una tendenza non imposta necessariamente dall'esterno, ma avvertita all'interno degli apparati pubblici come fattore responsabilizzante di miglioramento amministrativo a beneficio di coloro che dell'amministrazione sono *"clienti interni"* ossia i dipendenti.

D'altronde, il miglioramento delle competenze (sia professionali che manageriali che relazionali) è fattore di non secondario rilievo per il miglioramento del *benessere* del dipendente nell'ambito dell'organizzazione nella quale si trova a vivere e a svolgere una frazione non indifferente della propria esistenza: la formazione è una componente essenziale di quello che è definito *"benessere organizzativo"*.

2. Gli obiettivi generali

Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività.

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

Le attività formative sono quindi rivolte, in sintesi, a:

- ❖ *valorizzare il patrimonio professionale presente nell'Ente;*
- ❖ *assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;*
- ❖ *garantire l'aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie lavorative ovvero di nuove tecnologie, nonché il costante adeguamento delle prassi lavorative alle eventuali innovazioni intervenute, anche per effetto di nuove disposizioni legislative;*
- ❖ *favorire la crescita professionale del lavoratore e lo sviluppo delle potenzialità dei dipendenti in funzione dell'affidamento di incarichi diversi (rotazione);*
- ❖ *incentivare comportamenti innovativi che consentano l'ottimizzazione dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici, nell'ottica di sostenere i processi di cambiamento organizzativo.*

La profonda riforma della P.A. ha posto l'esigenza di passare da un sistema formativo basato su una somma di corsi, che incidono principalmente sulle risorse finanziarie, ad un sistema d'interventi coordinati ed organici di sviluppo e potenziamento delle competenze del personale che incidano sui contesti organizzativi e siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi di performance.

Questo Programma formativo si propone, pertanto, le seguenti finalità:

- ❖ *preparare il personale a ricoprire adeguatamente le posizioni e i ruoli ricoperti di volta in volta promuovere in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo in una P.A che cambia;*
- ❖ *aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente;*
- ❖ *favorire lo sviluppo organizzativo dell'Ente e l'attuazione dei progetti strategici predisponendo le professionalità richieste;*
- ❖ *garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;*
- ❖ *migliorare le capacità del management nel raggiungimento degli obiettivi di performance.*

La rilevanza che si vuole riconoscere alla formazione esprime l'impegno, anche in materia di formazione del personale, a garantire le pari opportunità tra uomo e donna, e s'impegna anche con iniziative specifiche al consolidamento di una cultura della diversità di genere e di pari opportunità.

La programmazione della formazione del personale per il triennio 2023-2025 tiene anche conto dell'evoluzione che ha interessato la struttura organizzativa dell'Ente.

Le azioni formative dovranno quindi supportare i cambiamenti intervenuti nell'organizzazione, in termini di riallocazione delle risorse umane, modifica di ruoli e nuove assegnazioni di funzioni, con il fine ultimo di sostenerne le strategie e le policy.

La formazione sarà volta, quindi, a sviluppare le conoscenze e la consapevolezza del personale operante nei vari settori per il raggiungimento dei macro obiettivi di governo: gli apprendimenti acquisiti con la formazione arricchiscono il patrimonio di competenze delle risorse umane, migliorando le performance lavorative e la capacità di erogare servizi.

La formazione diviene un valore aggiunto per il personale, in particolar modo in periodi come quello che sta investendo attualmente la P.A., in cui gli apparati pubblici e le rispettive funzioni e procedure sono travolti da continue modifiche normative, volte a cambiare il modo di lavorare e i contesti di riferimento negli enti pubblici.

Per il triennio 2023-2025 le attività formative si concentreranno, dunque, sia sulle conoscenze specifiche, relative ai diversi ambiti professionali presenti nell'Ente, che sulle competenze trasversali, integrandosi con quelle derivanti dagli obblighi di legge.

La formazione sarà adeguatamente pianificata e programmata, in modo da garantire la massima diffusione e partecipazione da parte dei dipendenti inquadrati in tutte le categorie e i profili professionali.

Il presente Piano va letto anche in *sinergia* con le nuove Linee Guida per la formazione del personale regionale, approvate il 18 febbraio 2021 con Delibera n. 57, che contemplano le nuove metodologie e-learning.

3. Ulteriori caratteristiche del Piano formativo

Da ultimo, si forniscono, in sintesi, ulteriori elementi che contraddistinguono il presente Piano formativo, il quale tende a:

- favorire pari opportunità di partecipazione dei dipendenti alle iniziative di formazione e di aggiornamento professionale senza distinzione di genere, ruoli, categorie e profili professionali;
- favorire la trasparenza in ordine agli obiettivi formativi perseguiti, anche in termini di trasferibilità dei risultati raggiunti e della loro capitalizzazione nel percorso formativo individuale;
- tener conto dei principi di contenimento della spesa pubblica attraverso un efficiente utilizzo delle risorse finanziarie disponibili garantendo al contempo la qualità delle azioni formative;
- progettare la formazione come dimensione permanente della vita professionale dei dirigenti, mirata al raggiungimento di qualità manageriali di eccellenza;

- definire la formazione come strumento continuo anche per i dipendenti di qualifica non dirigenziale, in relazione alle specifiche professionalità e alle responsabilità connesse ai ruoli ricoperti (in particolare dei funzionari con posizioni di responsabilità);
- prestare attenzione alla qualità, all'efficacia e all'efficienza dell'attività formativa, che deve rispondere a *standard* qualitativi elevati e il cui risultato deve essere valutato in termini di cambiamento prodotto (incidenza sulla crescita professionale dei partecipanti, impatto organizzativo, miglioramento qualitativo e quantitativo del servizio prestato dalla Regione);
- porre l'obiettivo di integrare utilmente nella Regione Calabria gli operatori provenienti dalle Province mediante uno specifico processo di riqualificazione degli stessi;
- rispondere alle esigenze formative specifiche espresse dai Referenti dipartimentali per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (con riferimento alle circolari del RPCT), al fine di consentire l'attuazione della misura della rotazione del personale non dirigenziale.

4. La rilevazione dei fabbisogni formativi

La costruzione di un Piano efficace prevede una serie di fasi che consentono di governare la formazione in maniera tale da renderla capace non solo di dare risposte convincenti ai bisogni di apprendimento ma anche di diventare effettiva leva di sviluppo personale e professionale delle persone.

La prima di queste fasi, alle quali seguiranno la progettazione, la gestione e la valutazione dei percorsi formativi veri e propri, è quella della rilevazione e dell'analisi dei fabbisogni formativi. Tale fase è di cruciale importanza ai fini della corretta e puntuale programmazione delle attività formative. Essa rappresenta il momento in cui vanno fatte emergere le necessità formative del personale regionale in relazione agli obiettivi che ciascuna Struttura è chiamata a conseguire.

Ed è proprio in questa fase che il Dirigente Responsabile di struttura viene ad assumere un ruolo centrale. La sua funzione è quella che meglio permette di individuare le reali competenze necessarie a raggiungere gli obiettivi di struttura e conseguentemente di suggerire le aree formative più idonee a supportare le competenze carenti o da potenziare. In questa fase i Dirigenti si sono avvalsi del contributo del *Referente della formazione* della propria struttura.



La predisposizione del presente Piano è frutto, pertanto, di una serie numerosi passaggi, conformemente alle vigenti linee guida in materia di formazione:

- un'attività di pre-analisi, che permetta di raccordare il piano di formazione alle strategie e agli obiettivi dell'Amministrazione, di modo che la formazione costituisca effettivamente una leva per migliorare i risultati;
- un ascolto dei destinatari della formazione (ossia dei "clienti interni") che, previa rilevazione dei fabbisogni formativi, assicuri la compatibilità della formazione programmata con le effettive esigenze manifestate;
- un'analisi delle domande di formazione espresse, anche in modo informale, da parte dei destinatari della formazione;
- una necessaria definizione di priorità, modalità di realizzazione e destinatari;
- una stretta osservanza dei limiti imposti dalla attuale normativa in merito alle risorse finanziarie da utilizzare per la formazione e alle modalità previste dalla normativa vigente per l'individuazione del formatore.

Dal punto di vista della partecipazione e dell'ascolto, come da prassi consolidata, il Piano ha visto, come attività propedeutica, un intenso sforzo di coinvolgimento di tutte le forze in campo: con nota prot. n. 339726 del 21.10.2020 il Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane ha trasmesso ai Dipartimenti regionali/Strutture assimilate un'apposita *Scheda di rilevazione dei fabbisogni formativi*, finalizzata a pianificare in modo sinergico gli interventi formativi.

I Referenti per la formazione del personale (individuati su richiesta del Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane il 17.09.2020 con nota prot. n. 297736), hanno indicato - all'interno delle "Aree di competenza - gli argomenti ritenuti più rilevanti.

La Regione Calabria, previa *Analisi dei Fabbisogni formativi*, rilevata a dicembre del 2020, ha quindi provato con D.G.R. n. 115 del 31.3.2021 il *Piano Formativo per il triennio 2021-2023*.

A seguito dell'approvazione degli *Obiettivi di performance per il triennio 2023-2025*, approvati con DGR n. 651 del 10.12.2022, e della necessaria correlazione, il suddetto Piano è stato poi aggiornato, tenendo conto delle nuove esigenze espresse dai Dipartimenti regionali, in riscontro alla nota n. 558428 del 14.12.2022.

A fine 2023 è prevista la somministrazione della nuova *Scheda di rilevazione dei fabbisogni formativi* per avviare una nuova *Analisi dei Fabbisogni formativi*, per il triennio successivo.

PARTE II

1. L'articolazione del Piano

Al fine di favorire una lettura sistemica ed integrata dell'offerta formativa per il personale regionale, si è ritenuto opportuno raccogliere tutte le iniziative formative, indipendentemente dalla metodologia e dalla tipologia dei destinatari, articolandole per aree di contenuto omogenee, in ciascuna delle quali vengono individuate i percorsi formativi per tematica, anche se potrebbe risultare necessaria una loro eventuale rimodulazione o possibile accorpamento.

Per ciascun corso non viene indicato il numero di edizioni che saranno svolte, essendo ciò funzionale al *feedback* interno; non vengono indicate neanche le sedi di svolgimento dei corsi, tenuto conto delle ultime disposizioni normative e delle nuove modalità lavorative di tipo agile che comporta la necessità di erogare i percorsi formativi prevalentemente in modalità e-learning.

Il Piano viene strutturato secondo Aree di competenza omogenee, al cui interno sono previsti i percorsi tematici formativi con essa coerenti; tali percorsi, sono comunque da intendersi anche in termini "modulari" e non rigidi: ciascuno di essi può essere oggetto di uno specifico corso ovvero accorpati e/o disarticolati ove sia necessario per una più efficace e coerente attività formativa.

L'area tematica "Settoriale e specialistica" comprende la formazione più specializzata e dedicata ad una formazione ancora più mirata, definita anche in base alle specifiche esigenze dei Settori interessati.

2. Modalità di realizzazione

Per quanto attiene alle modalità formative, alla scelta dei docenti, alla logistica, si fa esclusivo riferimento alla disciplina normativa vigente, recepite dalle nuove Linee Guida sulla formazione del personale.

Nel rispetto delle normative vigenti l'Amministrazione potrà anche valutare l'opportunità di condividere, in una logica integrata, un percorso formativo con le Università e con primarie istituzioni di formazione, magari inquadrando detta attività formativa in percorsi più avanzati di interesse comune.

Sarà favorita, per come consentito dall'ordinamento vigente e per quanto sia concretamente sostenibile, l'esigenza di coinvolgere anche gli Ordini professionali, soprattutto per quanto riguarda le tematiche di maggior rilievo e specifica tecnicità.

Dal punto di vista operativo, nella scelta dei pacchetti formativi, oltre alla formazione tradizionale (lezione frontale) si terranno in considerazione soprattutto le modalità formative a distanza (e-learning) e pratico-operativa (workshop, training on the job) che rendono possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento-apprendimento.

Da ultimo, sarà favorita, anche con modalità para-seminariali, la diffusione delle conoscenze (soprattutto di ordine tecnico-applicative) all'interno degli stessi apparati; si pensi all'attività di formazione interna, pratica, da parte di dipendenti professionalmente specializzati in un determinato ambito settoriale, creando le basi per l'istituzione di vere e proprie "comunità di pratica" all'interno del tessuto dell'amministrazione regionale.

3. I Formatori interni

Il Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane istituisce un Elenco di Formatori interni: una procedura finalizzata all'acquisizione di candidature a cui fare riferimento per affidare incarichi di docenza o codocenza nell'ambito delle attività formative previste nel Piano.

Il ricorso alla docenza interna rappresenta una modalità prioritaria per valorizzare le risorse umane e l'utilizzo di formatori interni permette di contestualizzare meglio l'intervento, favorendo il trasferimento dei contenuti del corso alla realtà operativa dei partecipanti.

Attraverso l'impiego di docenti interni, inoltre, si concretizza un contenimento dei costi per la formazione.

Le procedure di iscrizioni all'Elenco ed i criteri di scelta dei Formatori interni saranno regolamentati da apposito Disciplinare.

4. Metodologie

Dal 2020, con le nuove modalità lavorative di tipo agile, si sono sperimentati percorsi formativi in modalità webinar. Anche nel prossimo triennio verranno sviluppate metodologie didattiche che utilizzino le potenzialità della formazione a distanza tramite l'utilizzo di piattaforme e-learning, in grado di associare i vantaggi della formazione d'aula (interattività, apprendimento di gruppo, socializzazione) ai benefici della formazione a distanza (riduzione dei costi, flessibilità).

L'utilizzo della formazione a distanza potrà essere sviluppato sia in affiancamento sia in funzione sostitutiva delle tradizionali esperienze formative e gestionali.

Questa nuova concezione di apprendimento è stata pienamente recepita dalla Regione Calabria che investendo nell'e-learning ha avuto la possibilità di arricchire i propri obiettivi con una migliore gestione complessiva, anche dei costi.

Nel precedente periodo formativo è già stata effettuata la formazione in modalità e-learning e i risultati sono stati soddisfacenti, sia per quanto riguarda l'ampiezza della platea coinvolta sia dal punto di vista qualitativo.

Il webinar, noto anche come seminario online (neologismo dato dalla fusione dei termini "web" e "seminar"), è un evento live erogato attraverso la rete, al quale più persone possono collegarsi in diretta dal proprio computer. Il webinar è un'occasione in cui più persone si ritrovano via Internet mediante una piattaforma o un software (nello stesso momento per discutere di un certo argomento).

La caratteristica principale dei webinar è l'interattività: una persona presenta, le altre ascoltano e se vogliono intervengono con delle domande. Le tecnologie messe a disposizione per i webinar sono varie e permettono la trasmissione di immagini e video.

I webinar, tra l'altro, possono essere sia "sincroni" che "asincroni": questi ultimi consentono una maggiore personalizzazione dei tempi e dei modi di studio.

I vantaggi che sono stati riscontrati nell'utilizzare la modalità formativa on-line sono stati: uno stimolo continuo all'alfabetizzazione informatica; la scelta di un percorso di studi personalizzato tarato sulle proprie esigenze; la comunicazione diretta via internet, tramite mail con tutor e docenti e la socializzazione con altri studenti della classe virtuale.

Altro strumento utile potrebbe essere la videoconferenza, una comunicazione audio-video tra sedi diverse. Il relatore che conduce la conferenza si collega da remoto mentre i partecipanti si possono ritrovare in una sala per seguire la conferenza attraverso il monitor di un computer o uno schermo più grande. La comunicazione rimane del tipo uno a molti: il relatore parla e i partecipanti ascoltano e possono rivolgere delle domande o intervenire solo per il tramite della persona che conduce il collegamento audio/video con il relatore.

5. Il monitoraggio e la valutazione

Il perseguimento degli obiettivi di efficacia degli interventi formativi rende necessario un monitoraggio del processo formativo per tutti gli interventi realizzati in modo tale da poter cogliere:

- le dimensioni motivazionali dei partecipanti rispetto alle caratteristiche dei soggetti in apprendimento;
- il livello di soddisfacimento dei bisogni formativi espressi a livello individuale e a livello di Area di appartenenza;
- la ridefinizione dei processi in base delle interazioni d'aula.

L'impianto di valutazione predisposto dai soggetti affidatari e attuatori dovrà essere inteso come un sistema aperto in grado di recepire i segnali provenienti dall'interno e dall'esterno che intercorrono nel processo di realizzazione del progetto.

Il sistema valutazione è incentrato su tre dimensioni:

- il livello di gradimento della qualità dell'azione formativa;
- i risultati ottenuti dall'azione formativa in termini di conoscenze acquisite.
- l'impatto dell'intervento formativo sui partecipanti e sulle organizzazioni di provenienza, ovvero a misurare l'apprendimento non più in aula ma nei suoi effetti sul lavoro.

Gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione potranno essere:

- prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento;
- questionari di gradimento;
- relazioni dei tutor e/o docenti sul livello di apprendimento e partecipazione dei destinatari;
- questionari somministrati ai destinatari nei periodi successivi alla conclusione delle attività del progetto;

- focus group costituiti da gruppi di partecipanti e moderatori, rivolti ad un approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari.

6. Risorse finanziarie

Le risorse finanziarie destinate alla formazione sono quelle attribuite all'apposito capitolo del bilancio regionale.

L'Amministrazione individua ulteriori fonti di finanziamento, nazionali e comunitari, anche in connessione agli interventi di Rafforzamento Amministrativa e Capacità Istituzionale.

7. Aree di contenuto e percorsi programmati

Di seguito vengono sintetizzati i percorsi formativi previsti per il triennio 2023-2025 e ne viene rappresentata la coerenza con gli obiettivi di "Valore Pubblico" definiti nell'apposita sottosezione del PIAO.

AREA TEMATICA	PERCORSI FORMATIVI	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO
Appalti e affidamenti	Il nuovo Codice degli Appalti	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione
	Procedure di affidamento col MEPA e convenzioni Consip	
	Redazione di Bandi e Avvisi	
	Normativa europea e Linea Guida ANAC	
	Controlli sul contraente nelle procedure di gara e varianti	
	La gestione del contenzioso in materia di contratti, tra criticità e casi pratici	
Economico finanziaria	La riforma del sistema contabile	8.1 Presidiare gli equilibri di bilancio attraverso una gestione efficiente dei sistemi di programmazione e rendicontazione, il miglioramento della gestione delle entrate, delle azioni di recupero crediti, della gestione del patrimonio regionale
	La Fatturazione elettronica, COEC e tracciabilità dei flussi	
	Bilancio armonizzato e contabilità analitica	
	I controlli di regolarità amministrativo contabile	
	La responsabilità contabile	
	D. Lgs 175/2016 e società partecipate	
Controllo di gestione	Pianificazione degli obiettivi e costruzione di indicatori coerenti	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione
	Controllo di gestione, misurazione e valutazione nell'ambito del lavoro agile	
	La valutazione partecipativa	
	La qualità dei servizi erogati	
Giuridico amministrativa	Regole per la redazione degli atti amministrativi	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e
	Aggiornamenti sul diritto di accesso (documentale e civico)	

AREA TEMATICA	PERCORSI FORMATIVI	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO
	FOIA e bilanciamento fra trasparenza e protezione dei dati	<i>l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione</i> <i>8.3 - Potenziare il sistema integrato di prevenzione della corruzione e di trasparenza della Regione Calabria</i>
	Semplificazione normativa e procedurale	
	Project management per il RUP	
Fondi comunitari	La nuova programmazione 21-27 e i Regolamenti attuativi	<i>8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione</i>
	Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile e politiche europee	
	Progettare e rendicontare i fondi POR e PON	
	Irregolarità e frodi comunitarie: controlli di 1° e di 2° livello	
	Aiuti di Stato e strumenti finanziari in Emergenza	
	Politiche di coesione e cooperazione: strategie e strumenti	
	Gestione e rendicontazione del PNRR	
Comunicazione	Comunicazione pubblica e accountability	<i>8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione</i>
	Gestire la comunicazione e il rapporto con gli utenti	
	Comunicazione interna - coaching e leadership nella gestione dei gruppi	
	Comunicazione istituzionale sul sito web e marketing territoriale	
Informatica e telematica	Piano triennale per l'informatica nella P.A. e trasformazione digitale	<i>1.1 - Sviluppare e ammodernare le infrastrutture fisiche e digitali per l'innovazione, lo sviluppo del territorio e la diffusione dei servizi pubblici digitali</i>
	Competenze digitali: come utilizzare le nuove tecnologie dello smart working	
	Rendicontazione e uso del SIURP	
	Corso avanzato di Excel per la gestione dei dati	
	Indagini, rilevazioni statistiche e analisi dei dati	
	Open Data e Big Data	
Lingue straniere	Inglese base	
	Inglese intermedio	
Gestione del personale	Il lavoro agile e i cambiamenti nel modo di lavorare (dipendenti)	<i>8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle</i>
	Il lavoro agile e le nuove competenze manageriali (dirigenti)	

AREA TEMATICA	PERCORSI FORMATIVI	OBIETTIVI DI VALORE PUBBLICO
	Il nuovo CCNL Funzioni Locali del 16.11.22 Responsabilità disciplinare del dipendente e procedimenti Riforma del pubblico impiego e gestione del rapporto di lavoro	<i>competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione</i>
Pari Opportunità	Parità di genere, pari opportunità e uso di un linguaggio più inclusivo Politiche di genere e Bilancio di genere Benessere organizzativo	<i>4.1 - Incentivare un'occupazione piena, inclusiva e sostenibile per tutti, con particolare attenzione ai gruppi target (donne, giovani, disoccupati di lunga durata, disabili)</i>
Settoriale/ Tecnico specialistica	La gestione degli espropri Dissesto idrogeologico e difesa del suolo Disciplina degli enti in house, vigilati e controllati Piano di razionalizzazione e verifiche Conto economico e stato patrimoniale Il risparmio energetico	<i>2.4 - Prevedere e attuare misure di contrasto agli effetti dei cambiamenti climatici, per la difesa del suolo e per la prevenzione dei rischi</i> <i>5.2 - Promuovere, nelle aree diverse da quelle urbane, lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato e inclusivo a livello locale, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza</i> <i>2.3 - Garantire l'accesso universale a servizi energetici economicamente accessibili, affidabili e moderni, aumentando in modo significativo la quota di energie rinnovabili</i>
Altro	Tutela della salute e sicurezza dei lavoratori Sicurezza informatica e gestione dei rischi delle nuove tecnologie Pianificazione e gestione del rischio corruttivo Conflitto di interesse, rotazione e whistleblowing Obblighi di pubblicazione e trasparenza I controlli della Corte dei Conti	<i>8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione</i> <i>8.3 - Potenziare il sistema integrato di prevenzione della corruzione e di trasparenza della Regione Calabria</i>