

PROGRAMMA TRIENNALE DELLA FORMAZIONE

2024-2026





SOMMARIO

Introduzione.....	2
Le attività finalizzate alla ricognizione del fabbisogno formativo.....	2
Esiti della ricognizione.....	4
Il “Programma”.....	7
Il presupposto: il nuovo approccio alla formazione dei pubblici dipendenti secondo il progetto strategico “Ri-formare la PA”.....	7
La struttura del Programma: i Progetti didattici.....	8
Ulteriori indicazioni governative: il “Programma formativo sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”.....	33
Dotazioni <i>hardware</i> e <i>software</i>	36
I costi della formazione (stima).....	37



Introduzione.

Il presente Programma triennale della formazione (d'ora in avanti anche solo "Programma") si colloca all'interno dell'architettura concettuale delineata attraverso il "Piano triennale della formazione del personale 2023-2025", quale contenuto nel vigente Piano integrato di attività e organizzazione ([PIAO 2023-2025](#)).

Il Programma traduce, infatti, in azioni concrete le indicazioni previste nella pianificazione, le quali hanno preso in considerazione:

1. l'individuazione del contesto oggettivo;
2. l'individuazione del contesto soggettivo;
3. l'attività di progettazione;
4. il percorso di programmazione, per l'appunto, e
5. la fase di condivisione.

Nel Documento verrà quindi dato atto dell'attività svolta ai fini dell'acquisizione del fabbisogno da parte delle Aree dirigenziali, gli esiti della ricognizione relativa alla domanda formativa, alla definizione di una proposta didattica di offerta formativa e, infine, ad una stima delle risorse finanziarie necessarie sia per l'esercizio 2024 che per il triennio 2024-2026.

Le attività finalizzate alla ricognizione del fabbisogno formativo.

La materia, a partire dall'ordine di servizio n. 10 del 16.03.2023, è stata attribuita alla Direzione Pianificazione e Sviluppo, come anche confermato a mezzo della determinazione del Segretario generale [n. 1 del 1° agosto 2023](#), rappresentando una delle 4 missioni affidate alla DPS.

Le attività poste in essere dalla Direzione relativamente alla tematica della formazione risultano essere molteplici e complesse e riguardano direttamente non solo gli obiettivi di *performance*, ma abbracciano le tematiche della programmazione, erogazione ed analisi dei risultati e, non da ultimo, la completa riorganizzazione del settore anche in forza di quanto previsto dalla sopra menzionata determinazione.

Le iniziative in tal senso assunte dalla DPS muovono dalla [Direttiva](#) del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023, avente ad oggetto: *"Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"*.



Nel suddetto Atto di indirizzo, il Ministro ha sottolineato quanto segue:

«[...] per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un “diritto soggettivo” e, al tempo stesso, un dovere. Le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative [...]; la rilevazione dei fabbisogni, che deve essere condotta partendo dai bisogni organizzativi e dalle competenze individuali dei dipendenti, tenendo conto dell’attività di programmazione delle assunzioni e di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali; [...]

In questa prospettiva, la promozione della formazione e, in particolare, della partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative di sviluppo delle competenze promosse costituisce un obiettivo di performance dei dirigenti.».

La Direttiva mira in ogni caso a fornire indicazioni metodologiche ed operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative, al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del proprio personale. Il consolidamento di questi processi costituisce, in particolare, il presupposto per innalzare l’efficacia e l’impatto degli interventi finalizzati alla formazione ed allo sviluppo del personale, ottimizzando, al contempo, l’utilizzo delle risorse disponibili.

Recentemente, il complesso quadro formativo è stato integrato dal nuovo [decreto ministeriale del 28 giugno 2023](#) “Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”.

Il valore del fattore formativo quale motore del cambiamento e dell’innovazione nella Pubblica amministrazione è peraltro rinvenibile nella legge n. 190/2012 sulla prevenzione e repressione della corruzione e dell’illegalità: una formazione adeguata favorisce infatti, da un lato, una maggior consapevolezza nell’assunzione di decisioni, in quanto una più ampia ed approfondita conoscenza riduce il rischio che l’azione illecita possa essere compiuta in maniera inconsapevole, dall’altro, consente l’acquisizione di competenze specifiche per lo svolgimento delle attività nelle aree individuate a più elevato rischio di corruzione.

Un altro fondamentale atto di indirizzo per la DPS nella propria attività in materia di formazione risiede nel sopra richiamato Piano integrato di amministrazione e organizzazione dell’Ente (PIAO 2023-2025), predisposto peraltro già prima dell’emanazione della suddetta Direttiva. Il PIAO ha infatti dedicato un apposito capitolo al tema in argomento (*cf.* pag. 103 e ss.), allo scopo di realizzare un programma integrato di formazione per il prossimo triennio, assumendo la formazione stessa tra gli *asset* strategici delle proprie iniziative di sviluppo. Come infatti previsto dal PIAO, nelle pertinenti Sottosezioni di programmazione sulla formazione e sulle performance, è necessario tradurre in azioni positive quanto tracciato dai suesposti indirizzi, mediante



l'elaborazione di un programma formativo che consenta, a partire dal 2024, di raggiungere i target previsti per tutta la pubblica amministrazione nazionale.

Attraverso uno specifico obiettivo di performance individuale, quale contenuto nel Piano delle performance 2023 ([decreto n. 171 del 7 giugno 2023](#) e relativo [allegato](#)), anch'esso parte costitutiva del PIAO, sono state definite le diverse fasi che consentiranno di pervenire, prima della predisposizione del Bilancio 2024, ad una progettazione avanzata dell'attività formativa che l'Ente erogherà nel corso del prossimo anno e si concretizzerà appunto nel presente Programma.

A tal fine, conformemente a quanto indicato nel succitato [Piano della formazione 2023-2025](#) (nel collegamento ipertestuale un rinvio diretto al Piano), si è propedeuticamente proceduto, con nota n. 16198 del 28.06.2023, ad una rilevazione del fabbisogno formativo presso tutte le Aree dirigenziali.

Analogamente, infatti, a quanto già sperimentato in materia di anticorruzione e trasparenza, l'analisi delle necessità si è svolta mediante la compilazione di schede di rilevazione (SdR) basate su questionari on-line (MSForms). Il termine per la compilazione da parte delle Aree dirigenziali è stato fissato al 14.07.2023, quindi prorogato al 19 successivo al fine di acquisire il maggior quantitativo di informazioni possibili. Con [nota prot 20773 in data 18.08.2023](#) è stato inviato al Segretario generale l'esito della ricognizione del fabbisogno formativo.

Esiti della ricognizione.

L'indagine ha coperto tre ambiti di approfondimento:

- | | |
|---|--|
| A- Formazione erogata o da erogare: | le SdR hanno mappato i percorsi già attivati o da attivare nel 2023 al fine di disporre di un quadro completo dell'offerta formativa in essere; |
| B- Fabbisogno formativo istituzionale: | la mappatura ha avuto lo scopo di individuare il dettaglio formativo richiesto riferito a tutte quelle materie che sono assumibili ai compiti propri dell'Autorità, quali delineati dalla normativa di riferimento. Gli ambiti didattici indicati hanno spaziato, quindi, dalla contrattualistica pubblica, al demanio marittimo, al lavoro portuale e ad ogni ulteriore argomento riferibile alle attività di legge. Tali ambiti sono stati raggruppati in blocchi di argomenti e relativi sotto-argomenti di riferimento ai fini della compilazione delle SdR (cfr. Allegato 1); |



C- Fabbisogno formativo obbligatorio:

Alla formazione istituzionale si affiancano, come indicato nel Piano della formazione, obblighi formativi derivanti da fonti normative, alle quali non è possibile derogare.

Rientrano, dunque, in tale formazione obbligatoria le seguenti materie:

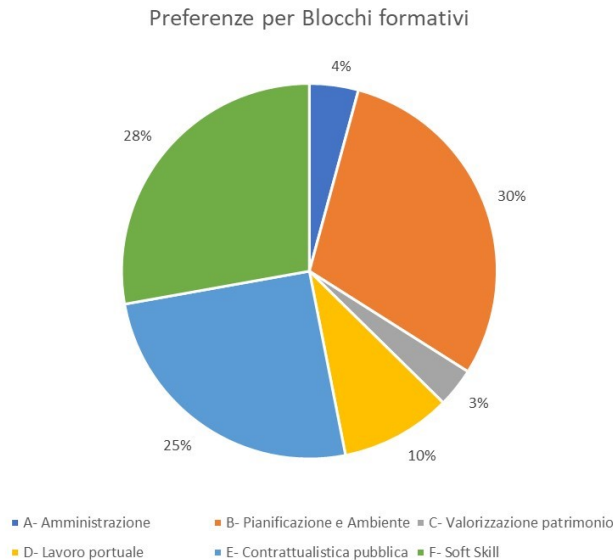
1. prevenzione della corruzione e obblighi di trasparenza;
2. salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
3. tutela dei dati personali.

Nella SdR di riferimento è stato pertanto richiesto di indicare specifici argomenti di interesse relativamente alle suindicate materie.

Hanno contribuito all'indagine le seguenti Aree dirigenziali: DAB, DPS, DTN, DVP e DOI. La mancata rappresentazione del fabbisogno ovviamente non pregiudica la partecipazione ai percorsi formativi, ma non consente di indirizzare i percorsi stessi verso le esigenze specifiche delle Aree dirigenziali.

Qui di seguito viene fornito uno schema di riepilogo degli esiti dell'indagine:

Argomento formativo	Numero corsi proposti	Numero dipendenti interessati
A- Amministrazione	3	15
B- Pianificazione e Ambiente	9	106
C- Valorizzazione patrimonio	2	12
D- Lavoro portuale	6	34
E- Contrattualistica pubblica	7	90
F- Soft Skill	7	99
Totali	34	356



In ordine alla formazione erogata nel 2023 risulta, in base alle risposte fornite, che il personale ha usufruito, fino al 30 giugno, di 9 corsi, ma si ha notizia che altre attività non siano state censite, ciò in quanto non tutte le Aree dirigenziali hanno fornito riscontro al questionario.

La prima analisi del fabbisogno, così come integralmente esposta nella [nota prot 20773 in data 18.08.2023](#), evidenzia una linea di tendenza abbastanza marcata e delineata.

In merito alla **formazione obbligatoria**, il Piano è evidentemente, già oggi, chiaro e definito. Sono stati individuati con precisione i temi ed anche i soggetti destinatari dell'attività formativa, talvolta anche i programmi ed i corsi. Si tratta dell'adesione (obbligatoria) alla Piattaforma Syllabus delle Funzione Pubblica per quei corsi previsti dalla [Direttiva](#) del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023. Oppure dell'adesione a proposte formative a catalogo che si aggiornano, semestralmente, con le nuove novità legislative, eventualmente anche attraverso l'acquisto di un pacchetto pluriennale di corsi.

L'attività formativa in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, pur rientrando nella categoria della formazione obbligatoria, segue, invece, la stessa impostazione della formazione istituzionale, come anche la formazione specialistica in tema di *security*, destinata essenzialmente al personale impegnato nelle pertinenti attività, soggetto al mantenimento di standard di addestramento previsti normativamente.

Durante la fase di consultazione con le Aree dirigenziali, è emersa la necessità di svolgere un percorso di formazione e certificazione dei dipendenti, che svolgono funzioni tecniche, all'utilizzo del BIM (*Building Information Modelling*). Tale percorso risulta essere obbligatorio in base alle



nuove disposizioni sulla contrattualistica pubblica. È stato pertanto inserito all'interno del Programma il relativo percorso formativo. L'attuazione del percorso formativo sul BIM è demandata ai dirigenti delle Direzioni tecniche che avranno cura di inserire nei corsi suddetti anche personale tecnico in forza ad altre Aree dirigenziali. Si fa infine presente che gli oneri finanziari necessari saranno imputati, come specificato dal Dirigente della Direzione Tecnica per il Nord Sardegna via e-mail in data 14.09.2023, sulla quota del 20% dell'incentivo per lavori e servizi.

Di portata completamente opposta è il risultato del fabbisogno relativo alla **formazione istituzionale**. Qui la richiesta delle Aree dirigenziali appare univoca: una formazione tematica ed aperta a tutto il personale. Fa parte della formazione istituzionale il percorso previsto [decreto ministeriale 28 giugno 2023](#) recante *“Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”*. Tuttavia, nelle pagine che seguono, si darà atto che tali percorsi saranno integrati all'interno dei programmi formativi anticorruzione e trasparenza.

L'esito dell'indagine porta a ritenere che il Programma formativo dovrà sviluppare 6/7 macro-aree didattiche (comprendenti i corsi di lingua straniera) sulle principali tematiche di interesse delle Autorità di sistema portuale, da svolgersi prevalentemente on-line e disponibili per tutto il personale richiedente. Laddove dovessero essere posti limiti partecipativi sarà riconosciuta una prelazione a chi ha formulato l'esigenza attraverso le schede di rilevazione ed in base alla materia di competenza.

Il “Programma”

Il presupposto: il nuovo approccio alla formazione dei pubblici dipendenti secondo il progetto strategico “Ri-formare la PA”

Il programma e gli obiettivi 2023 della sopra menzionata Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 23 marzo 2023 avente ad oggetto: “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza” – Piattaforma “Syllabus” – saranno resi noti a tutto il personale, dirigenziale e non, dell'Ente con specifica nota a firma del Segretario generale.

Si parte dalle competenze digitali: la Direttiva prevede che le pubbliche amministrazioni forniscano entro il 2023 attività di formazione digitale ad almeno il 30% del loro personale, e poi al 55% entro il 2024 e ad almeno il 75% entro il 2025. Le altre materie su cui viene chiesto ai dipendenti di formarsi sono la transizione ecologica e amministrativa, secondo un'offerta formativa erogata dal Dipartimento della funzione pubblica anche avvalendosi della SNA e di FormezPA.



Secondo la Direttiva, inoltre, le PA dovranno garantire a ciascun dipendente almeno 24 ore di formazione all'anno, arrivando quindi a circa tre giornate lavorative su base annua da dedicare all'accrescimento delle competenze.

La piattaforma «*Syllabus. Nuove competenze per la pubblica amministrazione*» del Dipartimento della funzione pubblica, lanciata il 23 marzo 2023 consente di:

- erogare formazione MOOC (*Massive Online Open Course*) a titolo gratuito per i dipendenti di tutte le amministrazioni pubbliche sui temi della transizione digitale, ecologica e amministrativa, secondo le scelte strategiche operate dalle singole amministrazioni, nel quadro dell'atto di indirizzo del Ministro per la pubblica amministrazione;
- prevedere un percorso di formazione individuale disegnato a partire dalla rilevazione dei gap di conoscenza e di competenza (attività di *assessment*);
- tracciare i risultati della formazione attraverso il superamento di un test post- formazione, rilevato nel costituendo fascicolo del dipendente;
- disporre di una base di conoscenza unica e aggiornata sullo stato delle conoscenze del capitale umano della singola amministrazione, in modo da poter realizzare ulteriori investimenti mirati.

L'Ente ha determinato che l'obiettivo individuale di formazione previsto dalla Direttiva ministeriale (almeno 24 ore/anno) verrà conseguito sia attraverso la Piattaforma Syllabus sia attraverso l'attuazione del presente Programma.

Annualmente la DPS aggiornerà il programma formativo obbligatorio e comunicherà gli obiettivi a tutto il personale, adeguandosi ai programmi ed obiettivi rilasciati dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

La struttura del Programma: i Progetti didattici

Secondo l'impianto del Piano della formazione, si rappresentano, di seguito, le proposte formative distinte per macroaree formative:

- A. obbligatoria;
- B. istituzionale;
- C. specialistica.

Le stime di fabbisogno finanziario sono state effettuate sulla base di analisi di mercato riguardanti corsi ritenuti idonei per le esigenze prospettate.

La realizzazione dei percorsi didattici avverrà attraverso l'individuazione del soggetto erogatore secondo le modalità indicate dal Codice dei contratti. È fatto salvo quanto previsto dal decreto presidenziale n. 477 del 21.11.2019 con il quale è stata disposta la sottoscrizione di un Accordo-



Quadro con la Società “Jannas srl” per l’affidamento del servizio di assistenza nella progettazione, presentazione, gestione e rendicontazione dell’attività formativa dell’Autorità, tuttora vigente.

MACROAREA A: FORMAZIONE OBBLIGATORIA

1- PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ED OBBLIGHI DI TRASPARENZA

La formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e trasparenza, come di consueto, verrà erogata, per la parte generale, attraverso la PAM e, pertanto, è stato chiesto di voler compilare la richiesta di fabbisogno solo per la formazione specialistica. Al riguardo si rinvia a quanto indicato in [Allegato C](#) (“Piano triennale della formazione in materia di anticorruzione e trasparenza”) del PIAO 2023-2025, rimettendo al Responsabile della prevenzione della corruzione e la trasparenza più puntuali indicazioni circa le modalità di fruizione ed i contenuti della suddetta formazione obbligatoria.

I programmi didattici, per tutto il personale, relativi alla formazione obbligatoria 2023 in tale materia sono disponibili [QUI](#) (link interno).

Sempre con riferimento alla formazione in materia di anticorruzione e trasparenza è previsto per il RPCT e per la Struttura di supporto un programma formativo di aggiornamento in base alle esigenze operative dell’Ente ed ai cambiamenti normativi. La Struttura di supporto ed il Responsabile non hanno usufruito di corsi specifici in materia dal periodo pre-pandemia, risultando necessaria, anche alla luce dei mutati contesti normativi, un’intensa e completa offerta formativa.

Per il 2023/2024 il progetto didattico proposto dal RPCT è il seguente:

Titolo del corso	Data inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
<i>Piano Triennale Anticorruzione, Piao e codici di Comportamento Aggiornati</i>	Gennaio 2024	Dicembre2024	Soggetto esterno	4
<i>Il whistleblowing- il sistema della segnalazione di illeciti: predisposizione degli strumenti, dinamica e protezione delle persone che segnalano</i>	Gennaio 2024	Dicembre2024	Soggetto esterno	4
<i>Pubblicità, Trasparenza, accesso e riservatezza nei contratti pubblici dopo il D.GLS 36/2023</i>	Gennaio 2024	Dicembre2024	Soggetto esterno	4
<i>Il D.P.R. 81/2023 correttivo codice comportamento dei dipendenti pubblici</i>	Gennaio 2024	Dicembre2024	Soggetto esterno	4



Per gli anni successivi l'aggiornamento del progetto didattico annuale verrà inserito nell'apposita sezione del PIAO.

Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE ED OBBLIGHI DI TRASPARENZA

a) **Formazione generale obbligatoria per tutto il personale**

		€
Anno 1	2024	-
Anno 2	2025	-
Anno 3	2026	-
Totale:		-

b) **Formazione dedicata al RPCT e struttura di supporto**

		€
Anno 1	2024	5.000,00
Anno 2	2025	4.000,00
Anno 3	2026	5.000,00
Totale:		14.000,00

2- TUTELA DEI DATI PERSONALI

In materia di tutela dei dati personali, ai fini dell'individuazione del fabbisogno, il titolare del trattamento ed il *Data Protection Officer* (DPO), hanno segnalato le seguenti attività didattiche:

Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
<i>Proteggere i dati personali e la privacy</i>	Settembre 2023	Dicembre 2024	Piattaforma Syllabus	100%

In quanto erogata attraverso la Piattaforma Syllabus, il costo della formazione obbligatoria per tutto il personale non presenterà oneri, né per il corrente anno 2023, né per l'esercizio successivo.

Per il DPO e per il Nucleo di supporto per le attività di trattamento dei dati personali, costituito con ordine di servizio n. 39 del 05.10.2022, è invece prevista un'attività formativa continuativa e, in particolare, sarà attivato il seguente corso:



Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
GDPR e Codice privacy (aggiornamenti annuali)	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Soggetto esterno	5

Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

TUTELA DEI DATI PERSONALI

a) **Formazione generale obbligatoria per tutto il personale**

		€
Anno 1	2024	-
Anno 2	2025	-
Anno 3	2026	-
Totale:		-

b) **Formazione dedicata al Nucleo di cui all'ods n. 39/2022**

		€
Anno 1	2024	1.500,00
Anno 2	2025	1.500,00
Anno 3	2026	1.500,00
Totale:		4.500,00

3- **SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO**

I contenuti delle attività formative in tale settore dovranno pervenire dal confronto con il RSPP, il quale, oltre a prevedere una didattica aperta a tutti i dipendenti, dovrà definire sessioni per le principali figure coinvolte nella gestione della sicurezza sul lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008. Per alcuni corsi sono previste sessioni in videoconferenza organizzate in orari comodi per lavoratori e il datore di lavoro.

Al momento non sono stati indicati percorsi formativi.

Si è stimato, tuttavia, un possibile costo della formazione obbligatoria utilizzando informazioni generali reperite su canali internet ed informazioni relative a precedenti affidamenti.



Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

SALUTE E SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO

a) **Formazione generale obbligatoria per tutto il personale**

		€
Anno 1	2024	10.000,00
Anno 2	2025	10.000,00
Anno 3	2026	10.000,00
Totale:		<u>30.000,00</u>

4- SECURITY

La formazione obbligatoria, come per la sicurezza sui luoghi di lavoro (*safety*), è prevista anche in materia di security portuale e rappresenta un presupposto al fine dello svolgimento di talune attività da parte del personale assegnato a dette mansioni.

Si tratta, generalmente, di certificati rilasciati da soggetto autorizzato, che attestino il superamento del previsto corso formativo. Inoltre, il personale già abilitato deve obbligatoriamente svolgere un refresh formativo, specificamente per le figure del PSO, del PFSO e del PSA con cadenza quinquennale (normativa di riferimento: ISPS Code; Reg. 725/04/CE, PNSM, MSC Circ. 1188, Imo Model Course 3.21).

I contenuti delle attività formative in tale settore dovranno pervenire dalle indicazioni del Dirigente della DSP, il quale provvederà a definire le sessioni formative cui sarà indirizzato il personale allo stesso assegnato, ovvero coinvolto in attività di security.

Al momento non sono stati indicati percorsi formativi. Risulta comunque attiva (dal 30.08.2023) un'indagine interna sul numero degli abilitati, anche in servizio, con attività non pertinenti, presso altre Aree dirigenziali.

Non è al momento quantificabile la stima delle risorse economiche necessarie, non essendo disponibile, per quanto sopra richiamato, l'effettiva platea dei soggetti da formare/aggiornare. Si può in ogni caso ipotizzare, per eccesso, nel triennio, l'aggiornamento di tutto il personale oggi destinato a tale attività, più la formazione di circa ulteriori 4 unità.



Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

SECURITY

Formazione per il PSO, del PFSO e del PSA

		€
Anno 1	2024	1.500,00
Anno 2	2025	4.500,00
Anno 3	2026	1.500,00
Totale:		<u>7.500,00</u>

5- PERSONALE TECNICO FORMAZIONE OBBLIGATORIA - BIM

La formazione obbligatoria, come per altri settori, è prevista anche per il personale tecnico. In particolare, l'implementazione della metodologia BIM, all'interno della AdSP, rappresenta un presupposto necessario per lo svolgimento di talune attività da parte del personale assegnato a dette mansioni.

Il tipo di approccio ed il programma formativo è stato elaborato e proposto dalla DTN – Ufficio di Porto Torres con nota prot. 16825, in data 08.07.2022.

Il programma definitivo e le modalità di attuazione del programma formativo scaturiranno dal confronto dei dirigenti tecnici e Segretario generale con tutto il personale tecnico, anche quello non direttamente assegnato alla DTN e DTS.

Al momento, con la citata nota del luglio 2022, è stato indicato un percorso abbastanza dettagliato, che dovrà, comunque, essere aggiornato e completato con l'individuazione dei vari soggetti da certificare nei diversi livelli professionali.

La Stima delle risorse economiche necessarie deve essere aggiornata ed integrata con i costi delle certificazioni del personale interessato. Per tali motivi, all'attualità, non possono essere stimati, con certezza, i costi. Tuttavia, come segnalato dal dirigente DTN "le risorse finanziarie per i corsi di formazioni sono disponibili attingendo alla quota del 20% dell'incentivo per lavori e servizi", non vanno ad incidere, quindi, in maniera diretta, nei capitoli di bilancio Relativi alla formazione. La completa attuazione dei corsi e l'affidamento a soggetti esterni delle attività prevista, stante la natura strettamente tecnica, è demandata alla DTN e DTS, per tutto il personale tecnico dell'Ente. Rimane sempre l'obbligo di rendicontazione delle attività formative ai fini del monitoraggio delle attività previsto dal Piano.



MACROAREA B: FORMAZIONE ISTITUZIONALE

1- ORDINARIA

Relativamente alla formazione istituzionale ordinaria sono state elaborate delle proposte formative sulla base degli elementi acquisiti tramite la rilevazione presso le Aree dirigenziali.

Vengono pertanto proposti dei corsi e gli eventuali soggetti erogatori della formazione, nonché il numero segnalato di partecipanti e, quindi, il relativo onere derivante.

La suddivisione è effettuata sulla base di 5 blocchi formativi:

A- AMMINISTRAZIONE

- A-1 Contabilità
- A-2 Fiscalità
- A-3 Trattamento giuridico del personale
- A-4 Trattamento economico del personale
- A-5 Mercati elettronici
- A-6 Assicurazioni
- A-7 Regime dei controlli
- A-8 Formazione
- A-9 Società partecipate/controllate
- A-10 Altro

B- PIANIFICAZIONE E AMBIENTE

- B-1 Project Management
- B-2 Strumenti di pianificazione e programmazione
- B-3 Disciplina giuridica del governo del territorio
- B-4 DNSH
- B-5 Procedure di VIA/VAS
- B-6 Reporting ESG
- B-7 Ecosostenibilità
- B-8 Fonti rinnovabili
- B-9 Gestione dei rifiuti
- B-10 Altro

C- VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

- C-1 Disciplina giuridica delle concessioni demaniali
- C-2 Sistemi di georeferenziazione
- C-3 Vicende catastali
- C-4 Forma degli atti
- C-5 Operatività SUAPE
- C-6 Altro



D- LAVORO PORTUALE

- D-1 Disciplina giuridica del lavoro portuale
- D-2 Terminalisti portuali
- D-3 Imprese portuali
- D-4 Fornitura di lavoro temporaneo in porto
- D-5 Merci pericolose
- D-6 Sicurezza del lavoro portuale
- D-7 Security portuale
- D-8 Altro

E- CONTRATTUALISTICA PUBBLICA

- E-1 Novità in materia di Codice dei contratti
- E-2 Ciclo di vita dei contratti pubblici
- E-3 Affidamento di lavori, servizi e forniture
- E-4 Obblighi di pubblicità
- E-5 Servizi di interesse generale
- E-6 Piattaforme digitali
- E-7 Gli accessi
- E-8 Altro

F- SOFT SKILLS

- F-1 Procedimento amministrativo
- F-2 Applicativi informatici
- F-3 Lingue straniere
- F-4 Statistica
- F-5 Drafting normativo
- F-6 Contenzioso a difesa indiretta
- F-7 Accessibilità fisica
- F-8 Altro

1- AMMINISTRAZIONE

Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
<i>Il nuovo regime fiscale dei canoni e tasse portuali</i>	Gennaio 2024	Dicembre 2024	Esterno (€ 6.000)	10
<i>Il fabbisogno del personale nelle Autorità portuali</i>	Gennaio 2025	Dicembre 2025	Esterno (€ 6.000)	10
<i>Formazione dipendenti pubblici: nuovo programma e tutte le opportunità (per tutti i dipendenti)</i>	Gennaio 2024	Dicembre 2024	Piattaforma Syllabus e/o piattaforme collegate FP	100%
<i>Ri-formare la PA – Piano strategico e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica Amministrazione (DPS)</i>	Gennaio 2024	Dicembre 2024	Esterno (€ 8.000)	4



La nuova contabilità ACCRUAL (operatori contabili)	Gennaio 2024	Dicembre 2024	Piattaforma Formazione MEF	21
La nuova contabilità ACCRUAL (Altri utenti)	Gennaio 2024	Dicembre 2024	Piattaforma Formazione MEF	20%

1- **IL NUOVO REGIME FISCALE DEI CANONI E TASSE PORTUALI (durata 6 ore)**

Programma del corso:

Novità della legislazione speciale sulla fiscalità AdSP

-modifiche sulla fiscalità in conseguenza del riordino della legislazione delle AdSP

-le variazioni stabilite dal DI 68/2022 alla Legge 84/1994

-gli effetti sugli adempimenti fiscali

Profili Imposte sui redditi

-soggettività passiva Ires delle AdSP

-proventi delle attività istituzionali che rilevano ai fini della formazione del reddito d'impresa: principi generali

-giurisprudenza e prassi sulle attività produttive di redditi d'impresa

-le peculiarità per le AdSP

-casistica esemplificativa per le imposte sui redditi: canoni, servizi generici ed altre attività

-le attività decommercializzate ai fini Ires e la veste autoritativa pubblica

-adempimenti relativi alle imposte sui

redditi in riferimento ai redditi d'impresa e altri redditi: la dichiarazione dei Redditi ENC

Profili IVA

-soggettività passiva IVA AdSP

-proventi delle attività istituzionali che rilevano ai fini IVA: principi generali

-giurisprudenza e prassi sulle attività che comportano la soggettività passiva Iva e la rilevanza delle operazioni

-differenze di presupposto Iva rispetto alle imposte sui redditi

-casistica esemplificativa per l'Iva: canoni, servizi generici ed altre attività

-adempimenti relativi all'Iva commerciale: cenni

2- **I FABBISOGNI DEL PERSONALE NELLE AUTORITÀ PORTUALI (durata 8 ore)**

Programma del corso:

La nuova programmazione del fabbisogno di personale

I piani dei fabbisogni di personale

- PROFILO QUANTITATIVO

- PROFILO QUALITATIVO

Il superamento della dotazione organica

Garanzia degli equilibri di finanza pubblica: vincoli finanziari

Sanzioni

La revisione degli assetti organizzativi

L'impiego ottimale delle risorse

Profili professionali

La valutazione dei carichi di lavoro ed adempimenti connessi



- La verifica della Capacità assunzionale
- La spesa del personale
- La contabilizzazione delle spese di personale
- L'attuazione del Fabbisogno:
 - Forme di selezione del personale
 - Utilizzo della piattaforma della funzione pubblica

3- **FORMAZIONE DIPENDENTI PUBBLICI: NUOVO PROGRAMMA E TUTTE LE OPPORTUNITÀ (durata 4 ore)**

- Programma del corso:
- La nuova programmazione del fabbisogno di personale
 - I piani dei fabbisogni di personale
 - PROFILO QUANTITATIVO
 - PROFILO QUALITATIVO
 - Il superamento della dotazione organica
 - Garanzia degli equilibri di finanza pubblica: vincoli finanziari
 - Sanzioni
 - La revisione degli assetti organizzativi
 - L'impiego ottimale delle risorse
 - Profili professionali
 - La verifica della Capacità assunzionale
 - La spesa del personale
 - La contabilizzazione delle spese di personale

4- **FORMAZIONE DIPENDENTI PUBBLICI: NUOVO PROGRAMMA E TUTTE LE OPPORTUNITÀ (durata 4 ore)**

- Programma del corso (per tutti i dipendenti):
- Formazione dei Dipendenti Pubblici:
- cos'è il piano "Riformare la PA"
 - Come funziona
- L'invito del Ministro alla formazione permanente dei dipendenti pubblici
- Syllabus per formazione digitale
- FORMAZIONE DIPENDENTI PUBBLICI, SCADENZA SYLLABUS
 - CHI PARTECIPA ALLA FORMAZIONE DIPENDENTI PUBBLICI?
 - PA: COME ADERIRE ALLA FORMAZIONE DIPENDENTI PUBBLICI
 - COME FUNZIONA SYLLABUS PER I DIPENDENTI
 - L'ESITO DEL TEST DI SYLLABUS
- PA 110 e lode
- GLI OBIETTIVI DEL PROGRAMMA PA 110 E LODE
 - IL PROTOCOLLO PA 110 E LODE
 - DOVE SI ATTUA PA 110 E LODE
- Altri strumenti per la formazione dei dipendenti pubblici



5- **RI-FORMARE LA PA – PIANO STRATEGICO E LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (durata 8 ore)**

Programma del corso (solo DPS-Formazione):

- Formazione dei Dipendenti Pubblici:
 - cos'è il piano "Riformare la PA"
 - Come funziona
- L'invito del Ministro alla formazione permanente dei dipendenti pubblici
- La normativa completa e l'integrazione del piano formativo con gli altri strumenti di programmazione della PA/AdSP
- Investire sulla formazione: i punti di attenzione
- Il nuovo ruolo della contrattazione collettiva dei dipendenti delle AdSP
- Formazione e sviluppo del personale delle PA nel PNRR
- La rete degli attori coinvolti ed il ruolo delle Università
- Fondi per la formazione dei dipendenti della PA/AdSP
- La piattaforma "Syllabus"
- Partnership con i grandi player privati
- Timeline
- Altri strumenti per la formazione dei dipendenti pubblici
- Strategie e metodologie di formazione
- Software e Hardware

Altri aiuti ed aggiornamenti

6- **La nuova Contabilità Accrual (durata 20 ore)**

Programma del corso (tutto il personale DAB):

- La nuova contabilità economico-patrimoniale "accrual" di tutte le PA;
- Il "Quadro concettuale" (QC) per la definizione dei principi della rendicontazione economica, patrimoniale e finanziaria per finalità informative generali;
- Gli standard internazionali (IPSAS) ed europei (EPSAS);
- I singoli Standard contabili.
-

7- **La nuova Contabilità Accrual (durata 8 ore)**

Programma del corso (20% personale non DAB):

- La nuova contabilità economico-patrimoniale "Accrual" di tutte le PA;
- Il "Quadro concettuale" (QC) per la definizione dei principi della rendicontazione economica, patrimoniale e finanziaria per finalità informative generali;



Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

FORMAZIONE ISTITUZIONALE

A) Amministrazione

		€
Anno 1	2024	14.000,00
Anno 2	2025	6.000,00
Anno 3	2026	
Totale:		<u>20.000,00</u>

2- PIANIFICAZIONE E AMBIENTE

I percorsi formativi che seguono sono stati richiesti da quasi la totalità delle Aree dirigenziali, con particolare *focus* da parte della DPS.

Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile (Clicca per accedere al programma)	Gennaio 2024	Dicembre 2024	Syllabus	100%
La gestione ambientale dei porti	Gennaio 2025	Dicembre 2025	Esterno (€ 20.000)	100%
Il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile (Clicca per accedere al programma)	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Syllabus	100%

1- LA PIANIFICAZIONE GESTIONE AMBIENTALE DEI PORTI (durata 24 ore)

Programma del corso:

IL DOCUMENTO DI PIANIFICAZIONE SISTEMA (DPSS)

I PIANI REGOLATORI PORTUALI

- o Le varianti
- o Gli adeguamenti tecnico funzionali

I procedimenti approvativi dei DPSS e PRP, opportunità e criticità

LA VALUTAZIONE AMBIENTALE STRATEGICA

- o disciplina comunitaria e nazionale
- o autorità competenti
- o piani e programmi sottoposti a VAS e a verifica di assoggettabilità
- o la VAS del piano regolatore portuale
- o le fasi del procedimento di VAS



- o natura della pronuncia di VAS
- o rapporti tra VAS e VINCA (valutazione di incidenza ambientale)

LA VALUTAZIONE DI IMPATTO AMBIENTALE

- o evoluzione della disciplina comunitaria e nazionale
- o principi ispiratori
- o autorità competenti
- o i progetti sottoposti a VIA e a screening
- o le modifiche sostanziali
- o le fasi del procedimento di VIA
- o rapporti tra VIA e VINCA
- o rapporti tra le procedure di VIA e VAS del piano regolatore portuale
- o controlli e sanzioni.
- o impugnabilità del provvedimento di VIA.
- o la VIA delle grandi opere

L'AUTORIZZAZIONE INTEGRATA AMBIENTALE (AIA)

- o fonti comunitarie e nazionali
- o autorità competenti
- o il campo di applicazione dell'AIA
- o impianti nuovi ed esistenti. La disciplina transitoria
- o modifiche e modifiche sostanziali
- o rilascio, rinnovo e riesame dell'AIA
- o il procedimento di rilascio dell'AIA
- o il contenuto dell'AIA
- o rapporti tra VIA e AIA
- o controlli e sanzioni

DRAGAGGIO, GESTIONE DEI SEDIMENTI MARINI E DELLE TERRE DA SCAVO

LA GESTIONE DEI RIFIUTI

- o cenni alle fonti comunitarie e nazionali
- o autorità competenti
- o strumenti di pianificazione e programmazione
- o la nozione di rifiuto, di sottoprodotto e di cessazione della qualifica di rifiuto
- o adempimenti autorizzatori, amministrativi e gestionali
- o la disciplina relativa ai rifiuti prodotti dalle navi
- o il piano di raccolta dei rifiuti da nave e dei residui di carico dell'Autorità Portuale
- o gli obblighi del comandante della nave
- o gli obblighi dei gestori degli impianti portuali di raccolta
- o compiti delle Capitanerie di Porto di sorveglianza e accertamento degli illeciti nella gestione

dei rifiuti

- o sanzioni

LA BONIFICA DEI SITI CONTAMINATI

NUOVE E VECCHIE FONTI ENERGETICHE

TUTELA DELLE ACQUE DALL'INQUINAMENTO

- o cenni alle fonti comunitarie e nazionali
- o definizioni normative e casi pratici
- o tipologie di scarichi ed autorizzazioni
- o immersione in mare dei materiali provenienti da attività di escavo
- o sanzioni

TUTELA DALL'INQUINAMENTO ACUSTICO



- o cenni alla legge quadro in materia e relativi decreti attuativi
- o autorità competenti
- o il piano di zonizzazione acustica comunale
- o L'attuale sistema di zonizzazione acustica dei Porti e prospettive future.
- o orientamenti giurisprudenziali in merito alla responsabilità, ai sensi dell'art. 844 c.c. delle Autorità Portuali in relazione alle immissioni acustiche determinate dalle operazioni portuali
- o prospettive di riforma

TUTELA DALL'INQUINAMENTO ATMOSFERICO

- o cenni alla disciplina in tema di tutela dall'inquinamento atmosferico
- o autorità competenti
- o i procedimenti autorizzatori relativi agli impianti industriali
- o i piani di qualità dell'aria
- o la disciplina dei combustibili per uso marittimo, ai sensi del D.lgs. n. 152/06
- o il controllo del tenore di zolfo nei combustibili per uso marittimo
- o compiti di accertamento delle Capitanerie di Porto e compiti di gestione delle AdSP
- o Il Cold Ironing nei Porti
- o sanzioni

Il DNSH

REPORTING ESG

IL DANNO AMBIENTALE

Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

FORMAZIONE ISTITUZIONALE

B) Pianificazione e Ambiente

		€
Anno 1	2024	-
Anno 2	2025	20.000,00
Anno 3	2026	-

Totale: 20.000,00

3- VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

I percorsi formativi che seguono sono stati segnalati dalla soppressa DVP e pertanto si riferiscono al personale della stessa, ora transitato in DDN e DDS.

Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
Porti – Disciplina per il rilascio delle concessioni demaniali e cenni alle concessioni balneari	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Esterno (€ 14.000)	30%



1- **PORTI – DISCIPLINA PER IL RILASCIO DELLE CONCESSIONI DEMANIALI E CENNI ALLE CONCESSIONI BALNEARI (durata 18 ore)**

Programma del corso:

Le disposizioni generali del Codice della navigazione e del suo regolamento

La riforma Legge 84/94 (DM 202/22)

La riforma codice contratti (D.lgs. 36/23)

I canoni demaniali

o I canoni concessori nazionali

o I canoni concessori stabiliti dalle AdSP

Il punto sulle concessioni balneari

La recente giurisprudenza

Trasparenza - la pubblicazione degli atti secondo le vigenti disposizioni.

Sistema Informativo Demanio, piattaforme informatiche e sistemi di georeferenziazione.

La delimitazione del Demanio Marittimo e le vicende catastali

Delimitazioni all'interno del DPSS

Concessioni e Piani Regolatori Portuali

o Normativa

o Giurisprudenza

Gli atti di concessione, forma ed adempimenti

Le procedure di concessione demaniale alla luce della Riforma della legge 84/1994 con l'istituzione degli Sportelli Unici Amministrativi (SUA)

4- **LAVORO PORTUALE**

Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
Il Lavoro portuale dopo le riforme e la <i>safety</i> nei porti	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Esterno (€8.000)	15 secondo priorità

1- **IL LAVORO PORTUALE DOPO LE RIFORME E LA SAFETY NEI PORTI (durata 8 ore)**

Programma del corso:

La Legge n. 84/94, il nuovo assetto dell'organizzazione del lavoro in porto e l'apertura alla concorrenza
Le pronunce comunitarie e la decisione della Commissione Europea del 18/7/2001: i tre mercati e la procedura di infrazione

La legge n. 186 del 2000: l'articolo 16 della L. n. 84/94 come in ultimo modificato dall'art. 199 bis DL 34/2020, la realizzazione dei tre mercati e il testo definitivo dell'articolo 17 della legge n. 84/94

L'autoproduzione delle operazioni portuali, DM 585/95

L'autoproduzione dei servizi portuali, DM 131/01

L'attuazione dell'articolo 17 della L. n. 84/94 e la Direttiva ministeriale del 5/8/08

La costituzione delle agenzie di lavoro portuale (comma 5 dell'articolo 17 della L. n. 84/94)

L'indennità di mancato avviamento: funzione, disciplina normativa e amministrativa

Il comma 15 bis dell'articolo 17 della L. n. 84/94

Le agenzie speciali di lavoro temporaneo: alcuni casi in esame

La riforma portuale: i decreti legislativi n. 169/16 e n. 232/17



Il piano organico del porto: procedura e finalità

L'attività di regolazione delle AdSP e le verifiche sui soggetti ex artt. 16, 17, 18 L. 84/94

L'intervento legislativo straordinario nel settore portuale (DL 34/2020 conv. in L. 77/20): gli artt. 199 e 199 bis

Le modifiche in tema di autoproduzione: i nuovi commi 4 bis e 4 ter dell'art. 16 L. 84/94

Gli interventi dell'ART e dell'AGCM in materia di regolazione della concorrenza e la nuova legge sulla concorrenza

La riscrittura dell'art. 18 L. 84/94 ad opera della Legge n. 118/2022 e il cumulo delle concessioni

La sicurezza (safety) delle Operazioni Portuali e dei lavoratori che operano in porto, il regime dei controlli ed Autorità preposte.

Stima delle esigenze di bilancio 2024 e triennio 2024-2026

FORMAZIONE ISTITUZIONALE

c) Lavoro Portuale

Anno 1	2024	2.000,00
Anno 2	2025	4.000,00
Anno 3	2026	2.000,00

Totale: 8.000,00

5- CONTRATTUALISTICA PUBBLICA

Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
Gli appalti pubblici dopo il D.Lgs. 36/2023	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Esterno (€20.000)	100% secondo rotazione e priorità

1- GLI APPALTI PUBBLICI DOPO IL D.LGS 36/2023 (durata 30 ore)

Programma del corso:

Il quadro normativo aggiornato dei pubblici appalti

- o il D.Lgs. 36/2023 e gli allegati
- o la riforma come obiettivo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)
- o la struttura del nuovo codice: i principi, l'appalto in tutte le sue singole fasi, i settori speciali e le concessioni
- o I principi cardine del codice: semplificazione, accelerazione e digitalizzazione
- o l'autoesecutività del nuovo codice.

Il RUP: responsabile unico del progetto

- o ruolo e requisiti di professionalità del RUP



- o l'ufficio del RUP e le attività di supporto
- o rapporti tra RUP e le altre figure professionali che si occupano del contratto
- o le novità introdotte dal nuovo codice: i responsabili di fase

La gara

- o il prototipo della gara sopra soglia
- o le procedure ordinarie: procedura aperta e ristretta
- o le procedure complesse: procedura competitiva con negoziazione; partenariato per l'innovazione tecnologica, dialogo competitivo

Le fasi delle procedure di affidamento

- o bandi, lettere d'invito, capitolati, disciplinari
- o i requisiti per la partecipazione alle gare: requisiti generali e requisiti speciali
- o la partecipazione plurima: ATI, consorzi, avvalimento e subappalto
- o ammissione dei concorrenti e soccorso istruttorio
- o la gara con l'inversione procedimentale
- o i criteri di aggiudicazione
- o offerta economicamente più vantaggiosa, prezzo più basso e costo del ciclo di vita contrattuale

La commissione di gara e la commissione giudicatrice

- o le competenze specifiche dei commissari
- o ruolo della commissione nell'aggiudicazione
- o composizione della commissione e procedure di nomina
- o le fasi dell'attività della commissione

Valutazione delle offerte tecniche ed economiche e di eventuale anomalia dell'offerta

- o il ruolo del RUP ed il ruolo della commissione
- o l'analisi del costo della manodopera
- o valutazioni degli altri elementi di composizione dell'offerta
- o l'attivazione del procedimento di valutazione delle offerte anomale su proposta del RUP
- o la fine del calcolo dell'anomalia

GLI AFFIDAMENTI DIRETTI E NEGOZIATI SOTTO SOGLIA UE

I contratti sottosoglia europea

- o affidamenti diretti e procedure negoziate
- o la "normalizzazione" delle procedure semplificate nel nuovo codice
- o il principio di rotazione: analisi sistematica e deroghe consentite
- o l'istituzione degli elenchi di operatori economici e le indagini di mercato
- o modalità di aggiornamento degli elenchi
- o gli atti dell'affidamento diretto
- o la determina a contrarre come possibile atto unico
- o tempistica dell'affidamento diretto e responsabilità da ritardo
- o la procedura negoziata per gli affidamenti di forniture e servizi tra 140.000 euro e la soglia europea
- o la procedura negoziata per gli affidamenti di lavori tra 150.000 euro e 1 milione di euro e tra 1 milione di euro e la soglia europea
- o tempistica della procedura negoziata
- o i criteri di aggiudicazione



- o la disciplina sulle offerte anomale
- La procedura negoziata con bando e la procedura negoziata senza bando; una nuova formula: la procedura competitiva con negoziazione
- o analisi della casistica introdotta dall'art. 76 D.lgs. 36/2023
 - o procedure negoziate per forniture e servizi infungibili
 - o trattativa privata diretta e confronto concorrenziale informale
 - o come si conduce una negoziazione
 - o elementi di diritto privato ed elementi di diritto pubblico
 - o il limite delle trattative
 - o la trasparenza e il rispetto della par condicio tra i concorrenti
 - o disciplina delle proroghe e dei rinnovi contrattuali
 - o varianti nel quinto d'obbligo e quelle che eccedono il quinto
 - o le responsabilità della stazione appaltante e dei dirigenti derivanti da affidamenti diretti illegittimi

LA FASE DI ESECUZIONE DEGLI APPALTI E IL SUBAPPALTO

Aggiudicazione del contratto e verifica requisiti

- o la proposta di aggiudicazione come esito della gara
- o l'approvazione dell'aggiudicazione come esito del procedimento nato con la determina a contrarre
- o la verifica attraverso la banca dati nazionale: il FVOE
- o la cauzione definitiva: analisi della disciplina
- o la stipula del contratto
- o la consegna d'urgenza

Gli strumenti di gestione ex ante delle sopravvenienze e degli imprevisti

- o le opzioni
- o le modifiche ex ante programmate nei documenti di gara
- o la clausola revisionale obbligatoria
- o gli strumenti di gestione ex post delle sopravvenienze e degli imprevisti
- o le modifiche ai contratti in corso di esecuzione
- o le modifiche dei contratti per cause imprevedibili
- o proroga tecnica e proroga contrattuale (differimento ultimazione)
- o modifiche non sostanziali
- o quinto d'obbligo
- o adempimenti informativi e pubblicitari
- o contratti ponte
- o somma urgenza, affidamento diretto e forniture complementari

Il subappalto

- o Il nuovo assetto del subappalto dopo la fine del limite quantitativo
- o il procedimento di autorizzazione
- o il subappalto "a cascata": come si gestisce
- o il riconoscimento ai lavoratori del subappaltatore di un trattamento economico e normativo non inferiore a quello dei lavoratori del contraente principale
- o la responsabilità in solido tra appaltatore e subappaltatore nei confronti della S.A

I controlli della stazione appaltante sui subappalti



- controlli sui contenuti del contratto: costo ed incidenza della manodopera
- controlli sui requisiti generali del subcontraente e sui requisiti speciali con riferimento alla prestazione

I servizi di interesse generale nei porti

- o La normativa applicabile
- o I servizi di interesse generale tra appalti e concessioni
- o Le carte dei servizi e la trasparenza dei servizi
- o Il regime dei controlli

Le nuove piattaforme digitali previste dal codice degli appalti tra semplificazioni e nuovi adempimenti

Gli obblighi di pubblicità degli appalti, pubblicazioni obbligatorie e adempimenti sulle piattaforme

Le Tipologie di accesso agli atti e la giurisprudenza di settore

Stima delle esigenze di bilancio 2024 e triennio 2024-2026

FORMAZIONE ISTITUZIONALE

E) Contrattualistica pubblica

Anno 1	2024	6.000,00
Anno 2	2025	7.000,00
Anno 3	2026	7.000,00

Totale: 20.000,00

6- SOFT SKILLS

Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
Atti e procedimenti amministrativi	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Fondazione Eifel (programma)	100%
Applicativi informatici Suite Office365 - Pacchetto Office - Strumenti di condivisione online	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Interno	100%
Lingue Straniere	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Esterno (€ 20.000)	40%
Inglese Marittimo	Gennaio 2026	Dicembre 2026	Esterno (€ 6.000)	16
Statistica per i trasporti marittimi	Gennaio 2026	Dicembre 2026	Esterno (€ 2.000)	2
Diritti dei passeggeri che viaggiano via mare, servizi ed accessibilità	Gennaio 2025	Dicembre 2025	Interno	100%
La Gestione dei Conflitti	Gennaio 2026	Dicembre 2026	Esterno (€ 6.000)	100%



1- **ATTI E PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI (durata 7 ore)**

Programma del corso:

- **MODULO 1 – LE REGOLE DEL PROCEDIMENTO E LA FORMAZIONE DELLA DECISIONE AMMINISTRATIVA**
 - ud 1.1 – il procedimento amministrativo: la legge 241/1990 ed il suo ambito di applicazione. le fasi del procedimento: iniziativa, istruttoria, decisoria, integrativa dell'efficacia
 - ud 1.2 – l'avvio del procedimento ed il suo termine di conclusione. l'obbligo di provvedere e le conseguenze per il ritardo nella conclusione del procedimento
 - ud 1.3 – la figura del responsabile del procedimento: nomina, funzioni e responsabilità. il rapporto con il responsabile dell'unità organizzativa
 - ud 1.4 – la comunicazione di avvio del procedimento: destinatari, contenuto, limiti. le conseguenze per la mancata adozione della comunicazione
 - ud 1.5 – l'istruttoria procedimentale e la partecipazione dei privati al procedimento. l'attività discrezionale e l'attività vincolata. la comunicazione dei motivi ostativi all'accoglimento dell'istanza
- **MODULO 2 – I CARATTERI E GLI ELEMENTI DELLA DECISIONE AMMINISTRATIVA.**
 - ud 2.1 la fase decisoria. il provvedimento amministrativo: natura, elementi essenziali, caratteri, tipologie, impugnabilità. la motivazione
 - ud 2.2. efficacia, esecutività ed esecutorietà del provvedimento
- **MODULO 3 – L'AUTOTUTELA E LE PATOLOGIE DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA**
 - ud 3.1 i provvedimenti di secondo grado e l'autotutela amministrativa. in particolare, la revoca e l'annullamento d'ufficio del provvedimento amministrativo: presupposti, limiti e disciplina
 - ud 3.2 l'inerzia della pubblica amministrazione: il silenzio inadempiuto
 - ud 3.3. l'invalidità del provvedimento: l'illegittimità (violazione di legge, incompetenza, eccesso di potere)
 - ud 3.4 segue: la nullità del provvedimento
 - o ud 3.5 le responsabilità della pubblica amministrazione. in particolare: la responsabilità per i danni da lesione dell'interesse legittimo

2- **APPLICATIVI INFORMATICI SUITE OFFICE365 - PACCHETTO OFFICE - STRUMENTI DI CONDIVISIONE ONLINE (durata 30 ore)**

Programma del corso:

Il programma del corso dipende dalla metodologia formativa scelta, dal livello del discente, dalla durata del corso e dagli obiettivi formativi previsti (Migliorare il proprio livello di conoscenza o ottenere una certificazione). Anche i costi sono differenti, partono da pochi euro, a corso, per persona, per l'apprendimento su piattaforma, a diverse migliaia di euro a persona, per corsi di formazione personalizzati che prevedono certificazioni Microsoft professionali.

Si è stimata la prima opzione, pensando ad un corso base, on line, con attestato di frequenza, fornito da un soggetto abilitato con costo di circa 50 euro a persona per oltre 30 ore di corso sui principali pacchetti di office: Outlook; Word; Excel; Power Point; One Note; One Drive; Sharepoint; Teams; Planner.

3- **LINGUA STRANIERA (durata 40 ore)**

Programma del corso:

Il programma del corso dipende dalla metodologia formativa scelta, dal livello del discente, dalla lingua scelta, dalla durata del corso e dagli obiettivi formativi previsti (Migliorare il proprio livello di conoscenza o ottenere una certificazione) Anche i costi sono differenti, partono da 100 euro, l'anno, a



persona per l'apprendimento personalizzato su piattaforma, 500 euro l'anno, a persona, per corsi di formazione on line in piccoli gruppi, ad importi via via maggiori a seconda della personalizzazione del corso.

Si è stimata la seconda opzione, pensando ad un corso personalizzato, da svolgersi in piccoli gruppi stimando l'offerta formativa on line rivolta ai possessori della Carta del Docente che vale, appunto, 500 euro. L'offerta è di circa 70 ore di corso per i corsi collettivi e circa 25 ore per i corsi individuali. Si è stimato quindi un corso in piccoli gruppi, on line, della durata di circa 40 ore.

4- **INGLESE MARITTIMO (durata 30 ore)**

Programma del corso:

Introduzione: struttura linguistica dell'inglese marittimo.

Sezione attività marittima:

- o strutture della nave
- o tipologie di carico
- o tipi di nave e relativi spazi di carico
- o sistemi propulsivi della nave
- o armamento della nave
- o meteorologia marina
- o comunicazioni radio
- o comunicazioni in situazioni di emergenza
- o regole per prevenire gli abbordi in mare
- o ausili alla navigazione comprensivi dei sistemi integrati
- o equipaggiamento di sicurezza
- o comunicazioni scritte
- o sistema di governo; sistema antincendio
- o applicazione del frasario standard in situazioni operative.

Sezione attività portuale:

- o strutture portuali
- o tempo effettivo di partenza
- o lettera di trasporto
- o carta di sbarco
- o polizza di carico
- o alla frontiera
- o trasporto marittimo
- o tasse portuali
- o Capitaneria ed Autorità di Sistema Portuale
- o Dazi
- o Licenze
- o certificato di collaudo
- o area di carico
- o ormeggio.

5- **STATISTICA NEI TRASPORTI MARITTIMI (Durata 5 ore)**

Programma del corso:

La normativa italiana ed europea sui dati statistici del trasporto marittimo

Gli attuali dati e le necessità informative:

- o nella gestione giornaliera dei porti



- o nella programmazione strategica nei porti
 - L'elaborazione dei dati statistici
 - o Metodi di rappresentazione utilizzati
 - o Nuove metodologie di rappresentazione
- Statistiche e programmazioni strategiche, i numeri per la programmazione
Software per la gestione dei dati statistici e la rappresentazione grafica nelle attività di reporting e programmazione

6- **I DIRITTI DEI PASSEGGERI CHE VIAGGIANO VIA MARE, SERVIZI ED ACCESSIBILITÀ (durata 8 ore)**

Programma del corso:
I diritti dei passeggeri che viaggiano via mare ed il Regolamento UE 1177/2010
La Risoluzione del 23 ottobre 2012 del parlamento UE sui diritti dei passeggeri in tutti i modi di trasporto
I servizi di interesse generale nei porti ed i servizi ai passeggeri
I servizi di informazione ai passeggeri in altri modi di trasporto: Il trasporto Aereo.
Accessibilità dei disabili e persone a mobilità ridotta alle strutture portuali e navi
Il Codice ILO di Buone Pratiche sulla Sicurezza e Salute nei Porti

7- **LA GESTIONE DEI CONFLITTI (durata 5 ore)**

Programma del corso:
o La gestione dei conflitti inter-personali
o Definizione di conflitto
o Tipologie di conflitti
o Conflitti distruttivi e conflitti costruttivi
o Identificazione e caratterizzazione degli stili individuali di gestione dei conflitti
o Strategie di gestione dei conflitti tra persone
o La negoziazione come strumento di gestione dei conflitti
o Piano d'azione

Stima delle esigenze di bilancio 2024 e triennio 2024-2026

FORMAZIONE ISTITUZIONALE

F) Soft Skills

Anno 1	2024	6.000,00
Anno 2	2025	6.000,00
Anno 3	2026	22.000,00

Totale: 34.000,00



2- STRAORDINARIA

Si ricorda, in ogni caso, che la formazione istituzionale consente attivazioni di natura c.d. “straordinaria”, qualora in casi di effettiva urgenza e per determinate e specifiche esigenze, debitamente motivate, sorga, durante il periodo formativo già programmato, la necessità di una formazione *ad hoc* su determinati *topic* comunque inerenti alle citate attività istituzionali. Le istanze andranno indirizzate al Segretario generale.

Si è ritenuto in ogni caso opportuno procedere ad un accantonamento delle risorse finanziarie eventualmente destinabili ai fabbisogni straordinari che le Aree dirigenziali intenderanno proporre in corso di esercizio.

Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

FORMAZIONE ISTITUZIONALE

Straordinaria

		€
Anno 1	2024	8.000,00
Anno 2	2025	8.000,00
Anno 3	2026	8.000,00

Totale: 24.000,00

MACROAREA C: FORMAZIONE SPECIFICA

Il terzo “blocco” formativo riguarda una formazione più specialistica, quella cioè sostanzialmente non ricadente nelle due macrocategorie precedenti. L’Ente ha inteso, al momento, riferire questa formazione all’approfondimento del modello delle performance.

Sulla base delle indicazioni del Piano, è previsto un livello “aperto” a tutto il personale che continuerà a basarsi su una somministrazione in e-learning, tramite il canale PAM, mentre per il Segretario generale, i dirigenti, il RPCT e la relativa Struttura di supporto, nonché il Nucleo di supporto all’OIV sarà previsto un corso relativo a “Il sistema integrato di misurazione della performance, anticorruzione e organizzazione”.



Titolo del corso	Data Inizio	Data Fine	Soggetto erogatore	N. dipendenti interessati o % sul totale
Il ciclo della performance	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Interno	100%
Il sistema integrato di misurazione della performance, anticorruzione e organizzazione	Gennaio 2024	Dicembre 2026	Esterno	13

1-

IL SISTEMA INTEGRATO DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E ORGANIZZAZIONE (durata 16 ore)

Programma del corso:

- Aggiornamento normativo: Il nuovo Portale della performance della PA
- Elenco nazionale Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) e compiti e la garanzia all'accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione
- Ciclo di gestione della performance e la categoria degli obiettivi generali delle pubbliche amministrazioni
- Ridefinizione degli obiettivi di performance: generali-strategici e specifici di Ente
- Piano della performance e le sanzioni
- Analisi delle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" della Funzione Pubblica; valutazione dirigenziale, titolari posizioni organizzative e personale dipendente
- Adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti programmatici di finanza e di bilancio
- Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche, processo di erogazione dei trattamenti
- Quale ruolo dei dirigenti, dei dipendenti, dei cittadini e dei valutatori della performance organizzativa
- Le conseguenze della valutazione negativa; le progressioni economiche, l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali l'abolizione delle fasce di merito
- La partecipazione dei cittadini, anche in forma associata, al processo di misurazione delle performance organizzative e ruolo dell'OIV
- La possibile integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria, la contabilità economico-patrimoniale e la metodologia del controllo di gestione in armonizzazione contabile
- La Relazione sulla performance, la sua validazione e la remunerazione della
- Costruzione ed implementazione degli obiettivi/target e dei loro propri indicatori per la misurazione dei risultati ottenuti
- Il sistema degli indicatori: - indicatori di input - indicatori di output - indicatori di outcome (spesso denominati di risultato o di impatto) - indicatori di efficienza - indicatori di efficacia strategica e operativa - indicatori di economicità
- Trasparenza e anticorruzione alla luce del D.Lgs. n. 97/2016.



Stima delle esigenze di Bilancio 2024 e triennio 2024-2026

FORMAZIONE SPECIFICA

		€
Anno 1	2024	6.000,00
Anno 2	2025	5.000,00
Anno 3	2026	3.000,00
Totale:		<u>14.000,00</u>



Ulteriori indicazioni governative: il “Programma formativo sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”.

La costruzione di un Framework delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale si inserisce nell’ambito della Riforma del mercato del lavoro (R 2.3.1) prevista nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza “Italia Domani” (PNRR), che ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali in un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire.

In questo percorso, al fine di favorire un efficace radicamento della Riforma nelle attività gestionali delle amministrazioni e di orientare i sistemi organizzativi verso modelli di competenze omogenei, garantendone al contempo l’uniformità di applicazione, si inserisce la necessità di definire un Framework (modello) di competenze trasversali centralizzato per il personale non dirigenziale quale tappa afferente alla Milestone M1C1-58 “Entrata in vigore degli atti giuridici per la riforma del pubblico impiego”.

Il Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale della PA italiana proposto dal Ministero è modulabile in relazione alle principali variabili che connotano le amministrazioni - consistenza del personale, complessità organizzativa, tipologie di processi gestiti, livello di know-how sulla materia - e in relazione ai diversi ruoli di inquadramento del personale.

Esso rappresenta un dizionario di competenze di carattere generale, che costituisce un insieme ampio di competenze al quale le singole amministrazioni possono attingere per andare a comporre il modello di competenze specifico per il/i ruolo/ruoli di interesse scegliendo le dimensioni più rilevanti nel loro contesto. Il repertorio di competenze è indispensabile per avere un punto di riferimento comune che definisca in modo condiviso e unitario le aree e le dimensioni rilevanti in modo che le singole amministrazioni possano procedere in modo coerente utilizzando delle categorie e un lessico comune a tutta la Pubblica Amministrazione italiana.

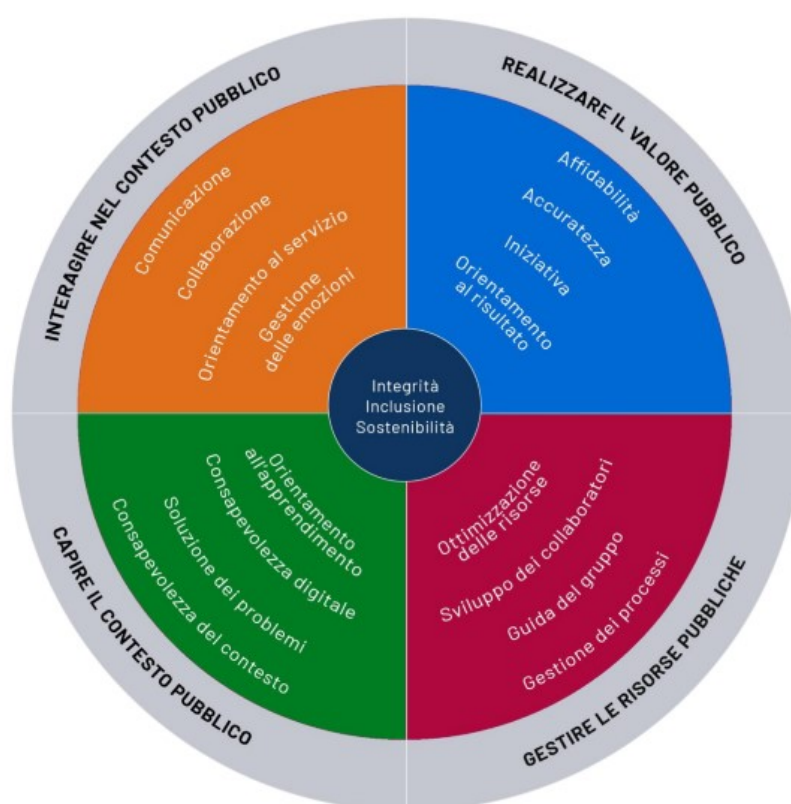
Il Framework di competenze (Figura 1) è composto da 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:

- Area “Capire il contesto pubblico”: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all’apprendimento
- Area “Interagire nel contesto pubblico”: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
- Area “Realizzare il valore pubblico”: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
- Area “Gestire le risorse pubbliche”: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse e da 3 Valori, trasversali a tutte le

competenze: Integrità, Inclusione, Sostenibilità, principi ideali dell'azione individuale e collettiva.

Le competenze trasversali sono legate all'espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona di carattere

Figura 1 - Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni italiane



motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l'intensità in cui alcune competenze si manifestano.

Per ciascuna competenza, data l'eterogeneità delle amministrazioni e dei diversi ruoli nei quali il Framework delle competenze trasversali può essere applicato, gli indicatori comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza:



- 1) il livello 1 è pensato per i ruoli in cui, rispetto all'ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- 2) il livello 2 è pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all'espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- 3) il livello 3 è pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

I tre livelli non sono quindi da intendersi come indicatori graduati di una scala di valutazione della stessa competenza (da poco competente a molto competente), bensì come livelli di complessità crescente, che consentono di articolare la competenza scegliendo gli indicatori in modo più centrato rispetto a quanto richiesto dal ruolo.

Nel [decreto ministeriale 28 giugno 2023](#), "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni", per ciascuna competenza comportamentale sono presentati una breve descrizione della competenza e gli indicatori comportamentali articolati sui tre livelli.

Ai fini del Presente piano, l'attuazione della formazione relativa al Framework delle competenze trasversali avverrà, annualmente, secondo un programma integrato, con le attività formative obbligatorie Anticorruzione e Trasparenza, predisposto dall'ufficio RPCT. Si dà atto che per il 2023, per tutto il personale, ai fini di che trattasi, è stato attivato il corso: "[Strumenti per l'accountability: comunicazione, trasparenza ed etica pubblica](#)".

Tale formazione, salvo, eventuali, particolari, situazioni avverrà, come previsto anche nella Direttiva formazione, attraverso la piattaforma Syllabus e/o quelle che già collaborano con la Funzione pubblica per i progetti formativi (Formez PA; Fondazione IFEL, ecc.) con costi nulli per l'amministrazione.



Dotazioni *hardware* e *software*

Risulta altresì necessario che l'Ente si doti, stanziando le necessarie risorse sui pertinenti capitoli riguardanti l'informatizzazione:

- di un sistema automatizzato in grado di gestire il fascicolo formativo del dipendente da cui si possano evincere in tempo reale le competenze possedute ed acquisite anche ai fini della rendicontazione della formazione erogata e fruita;
- di una piattaforma Moodle per la gestione dei corsi, anche se affidati all'esterno, ai fini di acquisire un repertorio formativo utilizzabile, comunque nel tempo e di produrre programmi formativi "interni" che non presentino le attuali limitazioni e criticità derivanti dall'uso di un sistema (MS-Sharepoint) progettato per gestire siti internet interni alle aziende e non per fornire formazione a distanza.

In particolare, con riguardo al primo punto, la piattaforma che automatizzerà il fascicolo formativo del dipendente dovrà gestire anche il processo di condivisione delle conoscenze acquisite (*Know-How Sharing*).



I costi della formazione (stima)

Dalle pagine che precedono, che hanno messo insieme le necessità formative pervenute e sviluppato le linee didattiche in base alle necessità esposte, si è elaborata una tabella riepilogativa, rimodulata a seguito del processo approvativo del Programma, delle stime economiche necessarie a realizzare l'intera programmazione 2024-2026, salvo eventuali richieste ed eventi contingenti, all'attualità non prevedibili.

A- Formazione obbligatoria	2024	2025	2026
Formazione obbligatoria dipendenti Syllabus	- €	- €	- €
Formazione obbligatoria dipendenti anticorruzione e trasparenza	- €	- €	- €
Formazione Ufficio RPCT e supporto	5.000,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €
Formazione Ufficio DPO e supporto	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Formazione dipendenti "salute e sicurezza sui luoghi di lavoro"	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Formazione obbligatoria security	1.500,00 €	4.500,00 €	1.500,00 €
Formazione e certificazione dei dipendenti, che svolgono funzioni tecniche, all'utilizzo del BIM (Building Information Modeling)	- €	- €	- €
TOTALI	18.000,00 €	20.000,00 €	18.000,00 €

B1 - Formazione istituzionale	2024	2025	2026
Il nuovo regime fiscale dei canoni e tasse portuali	6.000,00 €	- €	- €
Il fabbisogno del personale nelle Autorità portuali	- €	6.000,00 €	- €
Formazione dipendenti pubblici: nuovo programma e tutte le opportunità	- €	- €	- €
La Riforma 1.15 del PNRR - l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accrual per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026.	- €	- €	- €
Ri-formare la PA – Piano strategico e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica Amministrazione	8.000,00 €	- €	- €
Il ruolo della PA per la trasformazione sostenibile	- €	- €	- €
La gestione ambientale dei porti	- €	20.000,00 €	- €
Il ruolo degli enti territoriali per la trasformazione sostenibile	- €	- €	- €
Porti – Disciplina per il rilascio delle concessioni demaniali e cenni alle concessioni balneari	14.000,00 €	- €	- €
Il Lavoro portuale dopo le riforme e la safety nei porti	2.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €
Gli appalti pubblici dopo il D.lgs 36/2023	6.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Atti e procedimenti amministrativi	- €	- €	- €
Applicativi informatici Suite Office365 - Pacchetto Office - Strumenti di condivisione online	- €	- €	- €
Lingue Straniere	6.000,00 €	6.000,00 €	8.000,00 €
Inglese Marittimo	- €	- €	6.000,00 €
Statistica per i trasporti marittimi	- €	- €	2.000,00 €
Diritti dei passeggeri che viaggiano via mare, servizi ed accessibilità	- €	- €	- €
La Gestione dei Conflitti	- €	- €	6.000,00 €
Programma formativo competenze trasversali	- €	- €	- €
TOTALI	42.000,00 €	43.000,00 €	31.000,00 €

B2 - Formazione Straordinaria	2024	2025	2026
	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
TOTALI	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €

C - Formazione Specifica	2024	2025	2026
	6.000,00 €	5.000,00 €	3.000,00 €
TOTALI	6.000,00 €	5.000,00 €	3.000,00 €

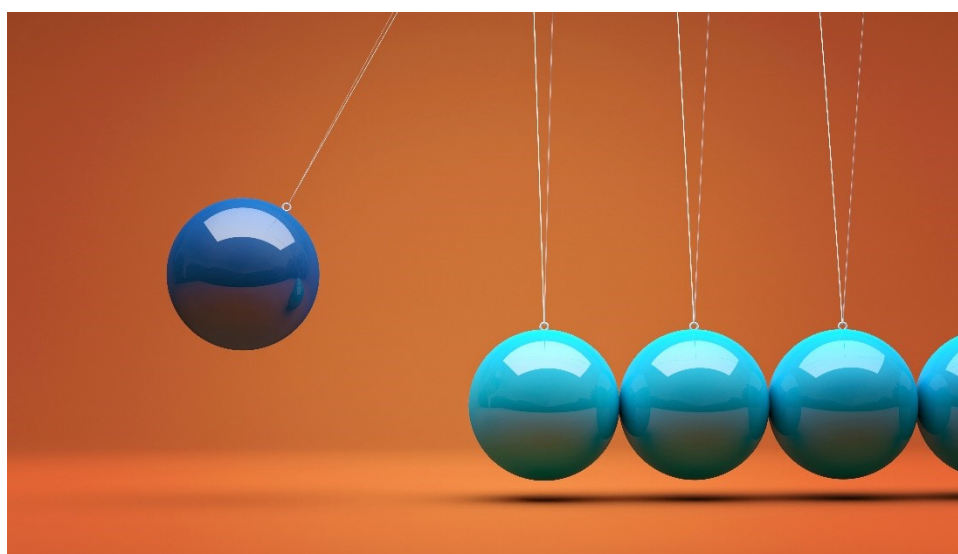
Onere complessivo	74.000,00 €	76.000,00 €	60.000,00 €
--------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

del triennio **210.000,00 €**



A cura della Direzione Pianificazione e Sviluppo

Ottobre 2023



IL DIRETTORE DELLA DIREZIONE
PIANIFICAZIONE E SVILUPPO
Dott. Alessandro Franchi

