



Regione Calabria

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2024-2026

Allegato 6 - Piano triennale di formazione del personale 2024-2026

A cura del Dipartimento "Organizzazione e Risorse Umane"

Approvato con Deliberazione della Giunta regionale n. del

SOMMARIO

Premessa

PARTE I

Il quadro di riferimento

Gli obiettivi generali

Ulteriori caratteristiche del Piano formativo

La rilevazione dei fabbisogni formativi

PARTE II

L'articolazione del Piano

Modalità di realizzazione

Metodologie

Il monitoraggio e la valutazione

Risorse finanziarie

Aree di contenuto e percorsi programmati

PREMESSA

Il presente Piano si uniforma 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 triennale 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.

*Il Dirigente
Avv. Sergio Tassone*

PARTE I

Il quadro di riferimento

Le riforme che da molti anni oramai stanno investendo, in modo sempre più dirimpente, tutti gli apparati pubblici, nell'ottica dell'auspicata ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e del recupero di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, hanno 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.

Il presente Piano è stato formulato partendo 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”*.

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”**.

Inoltre, occorre rammentare che il CCNL Funzioni locali 2019-2021, sottoscritto il 16.11.2022, all'art. 54 *“Principi generali e finalità della formazione”* prevede che le attività formative programmate nei documenti di pianificazione debbano essere funzionali, tra l'altro a: a) *“assicurare il supporto conoscitivo al fine di assicurare l'operatività dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza con particolare riguardo allo sviluppo delle competenze digitali”*; b) *“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”.

Al riguardo l'art. 56 *“Pianificazione strategica di conoscenze e saperi”* stabilisce che *“Gli enti, nell'ambito di quanto previsto dall'art. 54 (Principi generali e finalità della*

formazione) comma 3, favoriscono misure formative finalizzate alla **transizione digitale** nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base"

Infine, l'art. 55 del citato CCNL "Destinatari e processi della formazione" stabilisce che "Nell'ambito dei piani di formazione sono individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso **certificazione finale delle competenze acquisite**, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche".

Questo Piano, infine, ha l'obiettivo di recepire la recente Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 27 marzo 2023, che raccomanda *"lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico funzionali alla **realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni stesse promosse dal PNRR**"*.

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:

arricchire le competenze e valorizzare il patrimonio professionale presente nell'Ente

assicurare il supporto conoscitivo migliorandone l'efficienza e contribuendo alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica

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 (anche del PNRR) 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, di 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 2024-2026 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 di qualità.

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 2024-2026 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 DGR n. 57, che contemplano le nuove metodologie e-learning.

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);
- rispondere alle esigenze formative specifiche espresse dal RPCT, al fine di consentire l'attuazione della misura della rotazione del personale non dirigenziale.

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.

PROCESSO FORMATIVO "CIRCOLARE"



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 analisi, che permetta di raccordare l'offerta formativa agli obiettivi dell'Ente, di modo che la formazione costituisca effettivamente una leva strategica 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 per l'individuazione del formatore;
- la necessità di prevedere la misurazione di quanto progettato e gestito, l'impatto dell'azione formativa, valutandone la qualità e apportare per tempo le necessarie correzioni.

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. 546037 del 7.12.2023 il Dipartimento Organizzazione e Risorse Umane ha avviato un'*Analisi dei fabbisogni formativi* trasmettendo ai Dipartimenti regionali/Strutture assimilate un'apposita *SCHEMA DI RILEVAZIONE* finalizzata a pianificare in modo sinergico gli interventi formativi.

I Referenti per la formazione del personale (individuati da ciascun Dipartimento), hanno specificato all'interno delle "Aree di competenza" gli argomenti ritenuti più rilevanti indicando il collegamento con gli obiettivi di performance ed il grado di rilevanza.

Pertanto, il suddetto Piano è stato formulato tenendo conto sia delle esigenze espresse dai singoli Dipartimenti regionali, sia degli *Obiettivi di performance per il triennio 2024-2026*, (approvati con DGR n. 652 del 20 novembre 2023), garantendone la necessaria correlazione.

PARTE II

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 della quale 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.

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 anche 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.

Metodologie

Dal 2020, con le nuove modalità lavorative di tipo agile, si sono sperimentati percorsi formativi in modalità webinar. Anche nel prossimo triennio 2024-2026 verranno sviluppate metodologie didattiche che utilizzino le potenzialità della formazione a distanza, anche con

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 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).

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.

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.

Risorse finanziarie

Le risorse finanziarie destinate alla formazione sono quelle attribuite all'apposito capitolo del bilancio regionale, nel rispetto delle previsioni di legge e di contratto collettivo.

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

Aree di contenuto e percorsi programmati

Di seguito vengono indicati i percorsi formativi previsti per il triennio 2024-2026 e ne viene rappresentata la coerenza con gli obiettivi strategici, delineati con la DGR 652 del 20.11.2023 e definiti nell'apposita Sottosezione del P.I.A.O. "Valore pubblico".

AREA TEMATICA	PERCORSI FORMATIVI	OBIETTIVI STRATEGICI
APPALTI E AFFIDAMENTI	<i>Il nuovo codice degli appalti Dlgs n. 36/2023</i>	8.2 - Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione 8.3 - Potenziare il sistema integrato di prevenzione della corruzione e di trasparenza e garantire adeguati livelli di controllo dell'attività amministrativa, anche in materia di protezione dei dati personali
	<i>Affidamenti (diretti, sopra e sotto soglia), procedure MEPA e convenzioni Consip</i>	
	<i>La digitalizzazione dei contratti pubblici</i>	
	<i>Le nuove disposizioni dell'ANAC</i>	
	<i>I controlli nelle procedure di gara e la figura del RUP</i>	
	<i>La gestione del contenzioso in materia di contratti e appalti</i>	
ECONOMICO FINANZIARIA	<i>Pago PA (adempimenti e processi organizzativi)</i>	6.2 - Gestire il deficit sanitario regionale attraverso il monitoraggio della spesa e la ricognizione e riconciliazione contabile del debito pregresso 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
	<i>Gestione della fatturazione elettronica, IVA e monitoraggio dei crediti (COEC e SISGAP)</i>	
	<i>Il Sistema unico di contabilità economico-patrimoniale</i>	
	<i>I controlli della Corte dei Conti</i>	
	<i>La riforma del sistema contabile nella P.A.</i>	
	<i>Procedure di rendicontazione della spesa sui Fondi Unionali</i>	

AREA TEMATICA	PERCORSI FORMATIVI	OBIETTIVI STRATEGICI
		gestione del patrimonio regionale
CONTROLLO DI GESTIONE	<i>La pianificazione degli obiettivi e degli indicatori</i>	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione
	<i>Il lavoro agile: gestione e misurazione</i>	
	<i>P.I.A.O. e valore pubblico</i>	
	<i>I sistemi di valutazione della performance</i>	
GIURIDICO AMMINISTRATIVA	<i>Azione amministrativa e semplificazione (Legge n. 120/2020)</i>	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione
	<i>La redazione di bandi e avvisi</i>	8.3 - Potenziare il sistema integrato di prevenzione della corruzione e di trasparenza e garantire adeguati livelli di controllo dell'attività amministrativa, anche in materia di protezione dei dati personali
	<i>Procedimento amministrativo e rimedi</i>	
	<i>Project Management e ruolo del RUP</i>	
FONDI COMUNITARI	<i>La nuova politica di coesione e la programmazione 2021-2027</i>	5.1 - Promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato e inclusivo, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza.
	<i>Lo sviluppo sostenibile (Agenda 2030)</i>	
	<i>Regolamenti comunitari</i>	
	<i>Contenzioso in materia comunitaria (irregolarità e frodi)</i>	7.1 - Rendere competitivo il settore agricolo aumentando l'occupazione, l'esportazione, la coesione territoriale, e completando la riorganizzazione del sistema agroalimentare
	<i>Aiuti di Stato e strumenti finanziari</i>	
	<i>Le sfide del PNRR</i>	
	<i>Rendicontazione dei fondi POR</i>	
COMUNICAZIONE	<i>Comunicazione pubblica e rapporto con gli utenti</i>	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione
	<i>Informazione e condivisione dei dati della P.A.</i>	
	<i>La comunicazione efficace nelle organizzazioni (assertività e problem solving)</i>	

AREA TEMATICA	PERCORSI FORMATIVI	OBIETTIVI STRATEGICI
	<i>Comunicazione, marketing territoriale uso dei social</i>	miglioramento dei sistemi di programmazione
INFORMATICA E DIGITALIZZAZIONE	<i>Digitalizzazione dei processi amministrativi</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 4.2 - Qualificare i sistemi di istruzione, formazione e tempo libero per favorire l'inclusione sociale e lo sviluppo delle competenze chiave
	<i>Le nuove competenze digitali nel lavoro agile</i>	
	<i>Data Analysis e statistica</i>	
	<i>Cyber security e nuove ITC</i>	
	<i>Uso di Excel per la gestione dei dati</i>	
	<i>Documenti digitali e Cloud</i>	
	<i>L'intelligenza artificiale e Big Data</i>	
LINGUE STRANIERE	<i>Inglese (base, intermedio e avanzato)</i>	4.2 - Qualificare i sistemi di istruzione, formazione e tempo libero per favorire l'inclusione sociale e lo sviluppo delle competenze chiave
GESTIONE DEL PERSONALE	<i>Lavorare per obiettivi e lavoro agile</i>	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione
	<i>Team Management</i>	
	<i>I nuovi CCNL funzioni locali</i>	
	<i>Responsabilità del dipendente e procedimenti disciplinari</i>	
	<i>Gestione del rapporto di lavoro e contenzioso</i>	
PARI OPPORTUNITÀ	<i>Certificato di Genere</i>	8.2 Razionalizzare l'organizzazione regionale attraverso il rafforzamento e l'internalizzazione delle competenze e il miglioramento dei sistemi di programmazione
	<i>Politiche di genere e Bilancio di genere</i>	
	<i>Benessere organizzativo e stress da lavoro correlato</i>	
TRASPARENZA E PRIVACY E ANTICORRUZIONE	<i>Il Sistema PA33 e obblighi di pubblicazione</i>	8.3 - Potenziare il sistema integrato di prevenzione della corruzione e di trasparenza e garantire adeguati livelli di controllo dell'attività amministrativa, anche in materia di protezione dei dati personali
	<i>Conflitti di interesse e pantouflage</i>	
	<i>Prevenzione della corruzione e whistleblowing</i>	
	<i>Obblighi di pubblicazione e tutela della privacy</i>	
POLITICHE DI SVILUPPO SETTORIALI	<i>Procedure espropriative e usi civici</i>	2.2 - Proteggere e ripristinare gli ecosistemi legati all'acqua, tra cui montagne, foreste,

AREA TEMATICA	PERCORSI FORMATIVI	OBIETTIVI STRATEGICI
	<i>Cambiamenti climatici e dissesto idrogeologico</i>	zone umide, fiumi, falde acquifere e laghi
	<i>Disciplina degli enti in house, vigilati e controllati</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>Normativa urbanistica edilizia, ambiente</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 3.1 - Potenziare i servizi di trasporto pubblico, attraverso il rinnovo e l'ammodernamento delle infrastrutture e l'adeguamento ai migliori standard ambientali, energetici ed operativi
	<i>Politiche del lavoro e cambiamenti del mercato</i>	4.1 - Incentivare un'occupazione piena, inclusiva e sostenibile per tutti, con particolare attenzione ai gruppi target e attraverso il miglioramento dell'incontro da domanda ed offerta
ALTRO	<i>Sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	2.1 - Ridurre l'impatto ambientale negativo pro-capite nelle città, in particolare riguardo la qualità dell'aria, la gestione dei rifiuti, la depurazione, l'utilizzo e la qualità dell'acqua
	<i>Analisi delle politiche pubbliche</i>	
	<i>Il risparmio energetico</i>	7.2 Migliorare la redditività delle foreste, Sostenere gli allevamenti e l'acquacoltura e favorire la caccia e la pesca, in
	<i>Le società partecipate (vigilanza e controllo)</i>	condizioni di sostenibilità ambientale