PIANO GENERALE PLURIENNALE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE DELLA GIUNTA REGIONALE DELLA CAMPANIA

2018-2020

Sommario

PREMESSA GENERALE 5

PARTE I – LE PREMESSE 7

1. RIFERIMENTI NORMATIVI E CONTRATTUALI 7

2. GLI INDIRIZZI IN MATERIA DI FORMAZIONE DEL PERSONALE 8

3. LE RISORSE DA INVESTIRE NELLA FORMAZIONE 10

PARTE II – I BILANCI DI COMPETENZE 12

1. IL BILANCIO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI DELLA DIRIGENZA 12

2. L'ANALISI DEI RISULTATI DEL BILANCIO DELLA DIRIGENZA 14

2.1 L'analisi dei gap delle competenze chiave 17

2.2 Il focus sui Dirigenti regionali 23

2.3 Il Piano di sviluppo professionale per i Dirigenti della Regione Campania 25

2.4 Proposte di intervento 27

3 IL SISTEMA DEI PROFILI PROFESSIONALI DEL PERSONALE DI CTG. C e D E IL BILANCIO DI COMPETENZE ANNESSE 29

3.1 Le caratteristiche principali del nuovo sistema 31

3.2 Le priorità formative 31

3.3 Le Proposte Formative 39

PARTE III - LA PIANIFICAZIONE ANNUALE DELLA ATTIVITÀ FORMATIVE 2018 41

1. Pianificazione annuale della formazione del personale dirigenziale 41

2. Pianificazione annuale della formazione del personale del comparto 42

3. Pianificazione annuale della formazione in materia di anticorruzione 43

3.2 La formazione-assistenza sul processo di gestione del rischio nelle aree di rischio generali e specifiche previste dal PNA e dal PTPCT 2017-2019 44

3.3 La formazione specialistica 45

3.4. La formazione a carattere generale trasversale 46

3.5 Azioni formative previste da Misure obbligatorie o da altre azioni del PTPCT 46

PARTE IV - LA PIANIFICAZIONE ANNUALE DELLA ATTIVITÀ FORMATIVE 2019 EROGATE DALLA FONDAZIONE IFEL 49

1. Struttura e scopo del documento 49

2. La metodologia 51

2.1 Webinar 52

3. I destinatari della formazione 53

4. Profili professionali per le attività di formazione 54

5. LINEA DI INTERVENTO 1 - MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO DELLE FUNZIONI TRASVERSALI E DEFINIZIONE DEGLI STRUMENTI COMUNI 54

5.1 Azione 1.1 - Aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021 54

5.2 Azione 1.2 Elaborazione del Bilancio Sociale della Regione 58

5.3 Azione 1.3 Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare 58

6. LINEA DI INTERVENTO 3 - MISURE DI SEMPLIFICAZIONE PER IL CITTADINO E L'IMPRENDITORE 60

6.1 Azione 3.1 Misure di semplificazione per il cittadino 60

6.2 Azione 3.2 Misure di semplificazione per l'imprenditore ... 62
7. LINEA DI INTERVENTO 5 - MISURE DI RIORGANIZZAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE REGIONALE AI PROCESSI NORMATIVI EUROPEI ... 65
7.1 Azione 5.1 Riorganizzazione della partecipazione regionale ai processi normativi europei ... 65
8. LINEA DI INTERVENTO 6 - SISTEMI E STRUMENTI FINALIZZATI AL CONTROLLO DI GESTIONE E ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ... 67
8.1 Azione 6.1 Formazione delle competenze per l'introduzione di sistemi e strumenti finalizzati al controllo di gestione e alla misurazione e valutazione delle performance ... 67
9. LINEA DI INTERVENTO 8 - INIZIATIVE DI RAFFORZAMENTO DEL PARTENARIATO, IN COERENZA CON GLI INDIRIZZI DI EUROPA 2020-CODICE DI CONDOTTA EUROPEO DEL PARTENARIATO ED INTERVENTI DI QUALIFICAZIONE ED EMPOWERMENT DELLE ISTITUZIONI E DEGLI ATTORI ECONOMICO-SOCIALI ... 71
9.1 Azione 8.1 Rafforzamento del partenariato ... 71
10. LINEA DI INTERVENTO 9 - AREA DELLE POLITICHE SETTORIALI (TRA CUI, A TITOLO INDICATIVO: STRATEGIA NAZIONALE PER LE AREE INTERNE; POLITICHE GIOVANILI) ... 73
10.1 Azione 9.1 Rafforzamento delle competenze per le strategie settoriali ... 73
10.2 Azione 9.3 Rafforzamento delle capacità manageriali ... 78
PARTE V – LE MODALITA' ATTUATIVE ... 81
1. I REFERENTI FORMATIVI ... 81
2. IL SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO DELLA FORMAZIONE/Bi.co/SIAR/Intranet ... 82
3. IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE ... 84
3.1 La valutazione dei risultati dei percorsi formativi a livello didattico di fine corso ... 84
3.2 La valutazione dei risultati dei percorsi formativi come ricaduta "on the job" ... 85
4. LE METODOLOGIE DIDATTICHE ... 85
4.1 Formazione d'aula ... 86
4.2 Formazione unidirezionale ... 86
4.3 Formazione on the job ... 86
4.4 Addestramento ... 86
4.5 Formazione a distanza (FAD) ... 86
4.6 Autoformazione ... 87
5. LE PROCEDURE DI AFFIDAMENTO DEI SERVIZI FORMATIVI ... 87
6. I DESTINATARI DELLA FORMAZIONE ... 87
6.1 Dirigenti e personale del comparto con contratto a tempo indeterminato ... 88
6.2 Personale part-time ... 88
6.3 Personale in distacco o aspettativa sindacale ... 88
6.4 Personale operante in attività di diretta assistenza agli organi istituzionali ... 88
6.5 Personale con contratto a tempo determinato ... 88
6.6 Personale distaccato e comandato in entrata ... 88
7. PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITÀ FORMATIVE ... 89
7.1 Accessibilità della Formazione ... 89
7.2 Condizioni di partecipazione ... 90
7.3 Trattamento di trasferta ... 91
8. LA FORMAZIONE A DOMANDA INDIVIDUALE ... 91
PARTE VI - APPENDICE ... 93

APPENDICE Parte II - 1 93
1. Schede Intervento Bilancio Delle Competenze Manageriale della Dirigenza 93
APPENDICE Parte II - 2 – Esiti Bilancio delle Competenze del Comparto 107
2.1 Schede per Macro Area di competenza 107
2.2 Il Catalogo Delle Competenze Tecniche 117
2.3 Il grading delle competenze tecniche 137
2.4 Il catalogo delle competenze organizzative con descrittori e grading 138
APPENDICE Parte III - 1 – Cronoprogramma e informazioni Attivtià Formative realizzate o da realizzarsi nell' anno 2018 152
3.1 Formazione Manageriale d'aula per i Dirigenti della Giunta Regionale della Campania 152
3.2 Formazione per il personale del Comparto della Giunta Regionale della Campania 153
3.3 Formazione in Materia di Anticorruzione 158
APPENDICE Parte IV - 1 – Cronoprogramma e informazioni Attivtià Formative erogate da Fondazione IFEL da realizzarsi nell' anno 2019 160

PREMESSA GENERALE

Il presente documento contiene la **Programmazione pluriennale 2018-2020 ed il Piano Annuale 2018** delle attività formative rivolte al personale della Regione Campania.

In esecuzione dell'art. 4 del CCNL 21.05.2018 e dell'art. 7 comma 2 lettera a) del "Protocollo d'Intesa sulle Relazioni Sindacali" del CCDI 2001, la programmazione pluriennale ed annuale degli interventi formativi è stata oggetto, nella fase preparatoria del documento, di informativa rivolta alle parti sindacali.

Il documento è articolato come segue:

Parte I – Le premesse. Questa sezione contiene gli elementi di scenario che hanno contribuito a definire i contenuti della programmazione pluriennale ed annuale delle attività formative. In tal senso, vengono descritti gli indirizzi nazionali in materia di formazione del personale, che l'Amministrazione Regionale ha inteso recepire in sede di programmazione delle attività formative da destinare ai propri dipendenti. Nella sezione sono altresì riportati i più salienti e rilevanti indirizzi in materia di risorse finanziarie da destinare alla formazione del personale, che l'Amministrazione intende recepire e che, pertanto, rappresentano gli orientamenti dell'Ente in ordine alle risorse da destinare alla formazione del proprio personale.

Parte II – La Rilevazione dei Fabbisogni, i Bilanci di Competenze realizzati, la Programmazione Pluriennale delle attività formative da realizzare. Questa sezione rappresenta il *core* del documento: in particolare, a partire dal processo di rilevazione dei fabbisogni e dagli esiti di tale rilevazione sia del personale dirigenziale che di quello del Comparto (ctg. C e D), si è proceduto, tenendo in considerazione una serie di criteri definiti, alla programmazione pluriennale differenziando la stessa in relazione ai destinatari della stessa.

Parte III – La Pianificazione Annuale delle Attività Formative 2018. Questa sezione contiene, quale dettaglio della programmazione pluriennale definita nella parte II, in maniera estremamente sintetica, la pianificazione annuale 2018 delle attività di formazione e sviluppo rivolte al personale dirigenziale e a quello del comparto della Giunta regionale della Campania, oltre ad una sotto-sezione dedicata dalla formazione in materia di anticorruzione, come statuito nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2017-2019, approvato con Del. GR n. 41 del 30/01/2017.

Parte IV – La Pianificazione Annuale delle Attività Formative 2019 erogate dalla Fondazione Ifel. Questa sezione contiene, quale dettaglio della programmazione pluriennale, la pianificazione annuale 2019 delle attività di formazione e sviluppo rivolte al personale dirigenziale e a quello del comparto della Giunta regionale della Campania, che sarà erogato dalla Fondazione IFEL, nell'alveo del Piano degli interventi per l'attuazione del Programma integrato di interventi di rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa della Pubblica Amministrazione[1],.

[1] Approvato con decreto drigenziale n.120 del 04.07.2018

Parte V – Le modalità attuative. La quarta sezione del documento contiene gli aspetti di tipo organizzativo connessi all'attuazione delle attività formative programmate per il 2018-2020. In tal senso, vengono definiti: gli strumenti di monitoraggio e valutazione degli interventi formativi, il ruolo dei Referenti Formativi, il Sistema Informativo Integrato della Formazione, le procedure di affidamento dei servizi formativi, le metodologie didattiche, le condizioni di accesso e partecipazione, etc.

Parte VI – Appendice. La quarta ed ultima sezione del documento, sotto forma di Appendice, contiene i materiali a supporto della rilevazione dei fabbisogni formativi e le schede di dettaglio e, nella fattispecie:

- 🕮 Schede-interventi formazione e sviluppo Dirigenza
- 🕮 Le schede inerenti le Macro-Aree di Competenza del Comparto e relativi esiti del ciclo di Bilancio di Competenza
- 🕮 Catalogo delle Competenze Tecniche e relativo grading del Comparto
- 🕮 Catalogo delle Competenze Organizzative e relativo decrittore e grading del Comparto
- 🕮 Informazioni generali, calendario e programma didattico della formazione manageriale della dirigenza
- 🕮 Attività formative realizzate nell'annualità 2018
- 🕮 Attività formative in materia di Anticorruzione realizzate nell'annualità 2018
- 🕮 Cronoprogramma Attività Formative erogate dalla Fondazione IFEL nell'annualità 2019

PARTE I – LE PREMESSE

1. RIFERIMENTI NORMATIVI E CONTRATTUALI

Normativa Nazionale

- ✓ Art. 7, c.4, D.Lgs. n.165/2001
- ✓ Art. 18 del DPR 70/2013
- ✓ Art. 26 del D.Lgs. n.150/2009
- ✓ Art.13 del D.Lgs. n. 82/2005

Direttive FP

- ✓ Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni del 13/12/2001.
- ✓ Circolare 3 del 2/05/2006 contenente linee di indirizzo per una corretta organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane, chiarimenti sulla responsabilità della dirigenza e degli organi di controllo interno in materia di personale.
- ✓ Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità del 19 dicembre 2006.
- ✓ Direttiva sulla Programmazione della formazione delle amministrazioni pubbliche n. 10 del 30/07/2010.

CCNL e CCDI

Per il ruolo della formazione e le risorse economiche

- ✓ Art. 49 bis e Art. 49 ter CCNL 21.05.2018, per il personale non dirigenziale.
- ✓ Art. 32 CCNL 10.4.1996, come modificato dall'art. 23 CCNL 23.12.1999, per la dirigenza.
- ✓ Art.49 CCDI 09.10.2001
- ✓ Art. 17, c.1, CCDI 2014 (siglato in data 29/01/2015) personale non dirigenziale
- ✓ Art. 12 CCDI 2014 dirigenti.

Per Relazioni sindacali (e materie oggetto di contrattazione, con rif. alla formazione)

- ✓ Art.4, Art.5, c.3 e Art.6 CCNL 21.05.2018
- ✓ per CCDI, Protocollo d'Intesa sulle relazioni sindacali, sottoscritto il 19.05.2004 e allegato al contratto decentrato integrativo del 12.07.2004

2. GLI INDIRIZZI IN MATERIA DI FORMAZIONE DEL PERSONALE

Negli ultimi anni il ruolo della formazione per i dipendenti della Pubblica amministrazione ha subito una forte evoluzione che è culminata con un importante cambiamento culturale: il definitivo superamento di una vecchia concezione della formazione quale attività frammentaria e discontinua, tutto sommato residuale.

Oggi alla formazione è sempre più associato un valore di attività strategica, come tale caratterizzata da programmazione e sistematicità e configurabile quale strumento essenziale di supporto ai processi di riorganizzazione e di sviluppo organizzativo.

Tale evoluzione è rintracciabile anche sul piano normativo, con una serie di disposizioni che nel tempo hanno posto l'accento sul ruolo strategico della formazione e dello sviluppo delle competenze. In tal senso, si richiamano:

- l'art. 7 del D.Lgs. n.165/2001 e ss.mm.ii, che al comma 4 stabilisce: "*Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione*"
- l'art. 26 del D.Lgs. n.150/2009 e ss.mm.ii., che nel normare l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, al comma 1 stabilisce: "*Le amministrazioni pubbliche riconoscono e valorizzano i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti e a tali fini: a) promuovono l'accesso privilegiato dei dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali; b) favoriscono la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali*".

Inoltre, per quanto nello specifico concerne la formazione informatica dei dipendenti pubblici, il D.Lgs. n.82/2005 e ss.mm.ii. (Codice dell'Amministrazione Digitale) stabilisce, all'art. 13, comma 1, che le pubbliche amministrazioni, nella predisposizione dei piani di formazione e nell'ambito delle risorse finanziarie previste dai piani stessi, "*attuano anche politiche di formazione del personale finalizzate alla conoscenza e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché dei temi relativi all'accessibilità e alle tecnologie assistive ai sensi dell'articolo 8 della legge 9 gennaio 2004, n. 4*" e all'art. 13, comma 2, che "*le politiche di formazione di cui al comma 1 sono altresì volte allo sviluppo delle competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali dei dirigenti, per la transizione alla modalità operativa digitale*".

Sempre sul ruolo della formazione, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato nel tempo una serie di

Direttive e Circolari, di cui se ne riportano di seguito le principali:

- ✓ Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni del 13/12/2001, nella quale si afferma: "*La formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane. Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui*". La Direttiva richiama altresì l'attenzione sul ruolo della formazione nell'accompagnare la realizzazione delle riforme dell'amministrazione e, in particolare, nel supportare processi e necessità strategici.

- ✓ Circolare n.3 del 2 maggio 2006, contenente le linee di indirizzo per una corretta organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane e rivola al personale dirigenziali, che nelle conclusioni afferma: "*… acquista particolare rilevanza l'attività di formazione ed aggiornamento del personale che deve essere oggetto di una precisa programmazione e pianificazione da parte dei dirigenti, in quanto strumento utile a rendere effettiva l'attuazione del principio di migliore utilizzazione delle risorse umane e della acquisizione delle necessarie professionalità all'interno della stessa amministrazione.*"

- ✓ Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità del 19 dicembre 2006, che prevede esplicitamente l'inserimento nei piani annuali di formazione di interventi volti al rafforzamento delle competenze di dirigenti e funzionari su approcci, strumenti e tecniche di gestione della qualità.

- ✓ Direttiva sulla programmazione della formazione delle amministrazioni pubblica n. 10 del 30/07/2010, che sottolinea: "*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*". La Direttiva ribadisce altresì che "*la formazione del personale della Pubblica Amministrazione costituisce una leva strategica per la modernizzazione e per la realizzazione di effettivi miglioramenti qualitativi dei servizi ai cittadini e alle imprese…*"

In un contesto di forti cambiamenti, la formazione è pertanto condizione per attuare una politica di sviluppo delle risorse umane, che fornisca non solo conoscenze ma anche capacità di porre e risolvere problemi, partecipando consapevolmente ai processi innovativi e di modernizzazione della Pubblica Amministrazione.

La formazione si pone quindi sempre più quale strumento strategico per far fronte alle complessità derivanti dalle innovazioni scientifiche, tecnologiche ed organizzative.

Anche in sede di contrattazione, specifiche disposizioni hanno posto l'accento sulla centralità della leva formativa e dello sviluppo delle risorse umane a supporto dei processi di trasformazione del sistema amministrativo pubblico.

In particolare, nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro:

- ✓ per il personale non dirigenziale del comparto Regioni-Autonomie Locali, l'art. 49-bis del CCNL 21.05.2018, sul tema dello Sviluppo delle attività formative, al comma 2, stabilisce: " *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.*";
- ✓ per la dirigenza del comparto Regioni-Autonomie Locali, l'art. 32 del CCNL 10.4.1996, come modificato dall'art. 23 CCNL 23.12.1999, al comma 1 stabilisce: "*La formazione e l'aggiornamento professionale del dirigente sono assunti dalle amministrazioni come metodo permanente per la valorizzazione delle capacità e delle attitudini e quale supporto per l'assunzione delle responsabilità affidate*".

In sede di contrattazione decentrata integrativa:

- ✓ per il personale non dirigenziale della Giunta Regionale, lo Stralcio di Contratto Decentrato Integrativo Anno 2014, siglato il 29/01/2015, all'art. 17, c. 1, prevede: "*Compatibilmente con le risorse stanziate nel bilancio regionale per la formazione e/o derivanti da altre fonti di finanziamento (nazionali e/o comunitarie), andrà garantita una costante attenzione all'aggiornamento e allo sviluppo delle competenze dei dipendenti, mediante la programmazione di percorsi formativi sia di tipo trasversale - su conoscenze e competenze di base nonché sui processi di riforma rivolti alle pubbliche amministrazioni -, che di tipo specialistico, in risposta a specifiche esigenze formative avanzate dalle strutture amministrative dell'Ente*".
- ✓ per la dirigenza, lo Stralcio di Contratto Decentrato Integrativo Anno 2014, siglato il 1/07/2015, all'art. 12 stabilisce: "*La Formazione dei dirigenti persegue lo sviluppo della managerialità ed è finalizzata a supportare la gestione di iniziative di miglioramento e di innovazione dell'azione amministrativa sotto il profilo della efficacia/efficienza e della qualità dei servizi con valorizzazione della formazione a distanza mediante l'uso delle tecnologie a disposizione*".

3. LE RISORSE DA INVESTIRE NELLA FORMAZIONE

Sul piano delle risorse da destinare alla formazione del personale, si richiama l'attenzione su due disposizioni vigenti della contrattazione nazionale:

- l'art. 49-ter, comma 11, del CNL 21.05.2018 per il personale non dirigente, con cui si stabilisce che "*Al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario del presente CCNL, comunque nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materie. Ulteriori risorse possono essere individuate considerando i risparmi derivanti dai piani di razionalizzazione e i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali.*"
- l'art. 32 comma 2 del CCNL 10.4.1996 per l'area della dirigenza, così come sostituito dall'art. 23 del CCNL 1998-2001, in cui si stabilisce che "*in conformità a quanto previsto dal protocollo sul lavoro pubblico del 12.03.1997, nel quadriennio 1998-2001, gli enti destinano annualmente alle finalità previste dal presente articolo una quota almeno pari all'1% della spesa complessiva del personale dirigenziale. Le somme destinate alla formazione e non spese nell'esercizio*

finanziario di riferimento, sono vincolate al riutilizzo nell'esercizio successivo per le medesime finalità."

Per quanto concerne l'Amministrazione regionale, come stabilito dal citato art. 17, c. 1, del CCDI 2014 per il personale non dirigenziale della Giunta Regionale, la programmazione ed attuazione degli interventi formativi saranno garantite "*compatibilmente con le risorse stanziate nel bilancio regionale per la formazione e/o derivanti da altre fonti di finanziamento (nazionali e/o comunitarie)".*

Pertanto, saranno utilizzate le risorse stanziate sul capitolo 46 del bilancio di previsione regionale, che ad oggi, in seguito alla DGRC n.436 del 03.07.2018 ed al netto di future variazioni nei capitoli di spesa sono pari a:

- 2018: €.430.000
- 2019: €.430.000
- 2020: € 421.000

Tali risorse potranno essere integrate da ulteriori fonti di finanziamento quali, a titolo esemplificativo:

- fondi comunitari regionali finalizzati al rafforzamento della capacità amministrativa dell'Ente;
- fondi comunitari nazionali finalizzati alla riqualificazione e modernizzazione della pubblica amministrazione, mediante la predisposizione di progetti, anche di concerto con altre Pubbliche Amministrazioni o in collaborazione con soggetti istituzionali e/o di rilevante qualificazione scientifica;
- fondi finalizzati al sostegno dei progetti del Dipartimento della Funzione Pubblica, previsti nella programmazione pluriennale e legati al potenziamento dell'intervento delle amministrazioni per lo sviluppo locale;
- fondi ministeriali finalizzati a progetti formativi;
- fondi stanziati in attuazione di Delibere del Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE).

Inoltre, con l'intento di voler recepire in sede di programmazione gli indirizzi nazionali in materia, come previsti dalla contrattazione nazionale, in termini di stanziamenti economici l'obiettivo a lungo termine per l'Ente sarà quello di tendere alla destinazione, per lo sviluppo delle attività formative, di una quota pari almeno all'1% della spesa complessiva del personale.

PARTE II – I BILANCI DI COMPETENZE

1. IL BILANCIO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI DELLA DIRIGENZA

Le sfide che il settore pubblico è chiamato a fronteggiare, da quelle politico-economiche a quelle sociali, come quella lanciata dalla Spending Rewiew o dalle risposte che la PA è in grado di fornire alla domanda di beni e servizi, richiedono ai Dirigenti di ripensare in buona misura il proprio ruolo.

Occorre innanzitutto rafforzare la capacità strategico-decisionale, scegliendo soluzioni in modo rapido e mirato ma al tempo stesso trasparenti, ma anche saper leggere la complessità di una società in continuo mutamento ed agire in direzione di una maggiore integrazione tra ruolo e competenze, che sempre di più devono allinearsi in ragione di obiettivi da raggiungere, responsabilità, risorse disponibili e impiegate, a meno di non voler ingenerare una frammentazione e uno sfilacciamento dell'azione amministrativa.

In questa prospettiva la valorizzazione di alcune competenze, più propriamente manageriali, diventa un passaggio di cruciale importanza; nell'ambito della *Linea 1 Azione 2 – Analisi e Bilancio delle Competenze*, prevista all'interno del più ampio "Programma Integrato di interventi per favorire lo sviluppo della Capacità Istituzionale delle Amministrazioni della Regione Campania", rappresenta la sintesi di un'attività che vuole costituire solo il primo tassello di un processo più ampio di valorizzazione delle risorse umane, a partire dai ruoli dirigenziali, e che ha avuto la finalità di introdurre in maniera permanente il tema della valutazione e del Bilancio delle competenze in Regione Campania.

Il Bilancio di competenze – come noto - è una metodologia che, partendo dall'analisi delle competenze previste dai profili di ruolo e, in particolare, da quelle significative (distintive), analizza le competenze possedute da una persona in vista della formulazione di un progetto di sviluppo di tali competenze, nell'ottica di un miglioramento del rapporto fra la risorsa e il proprio percorso professionale e/o il proprio contesto lavorativo.

Nell'applicare tale metodologia nel contesto regionale, lo strumento è stato contestualizzato rispetto al quadro dirigenziale presente nella Regione Campania, in modo che i Dirigenti potessero avere non solo uno spazio per verificare i risultati ottenuti, ma anche un ambito in cui verificare la coerenza fra gli obiettivi da perseguire e le competenze necessarie per perseguirli.

Il percorso, perciò, che si è realizzato con l'accompagnamento di un consulente di Bilancio ed ha visto il Dirigente protagonista della propria valutazione e del proprio progetto di sviluppo professionale.

Si è proposto, quindi, un modello che fosse centrato sulla persona in cui il consulente aveva il ruolo di promuove, facilitare e sostiene un autonomo processo di riflessione, di autovalutazione, di progettazione e di scelta da parte del beneficiario. La finalità non era soltanto fare il punto sulle competenze acquisite ma di permettere ai Dirigenti di ricostruire, identificare, analizzare competenze, conoscenze, abilità, risorse, al fine di capitalizzarle in vista di un processo di sviluppo professionale e o di formazione.

Di seguito si riportano le sedici competenze individuate per la Regione Campania, suddivise in quattro aree, così come riportato nel grafico successivo, e la loro definizione.

Il raggruppamento delle competenze in quattro aree è funzionale a differenziare le attività delle persone in *come uno pensa* **(area cognitiva)**, *agisce* **(area realizzativa),** *si relaziona con gli altri* **(area relazionale**) ed una quarta area con delle competenze più trasversali e vicine alla *personalità* che abbiamo chiamato **metacapacità** e che in letteratura si possono trovare con altri nomi: competenze trasversali, tratti di personalità ecc.

Graf. 1.1 - Aggregazione competenze – Aree



È necessario sottolineare che il prodotto finale è "diverso" da quello ottenuto con un percorso tradizionale. Infatti si è cercato di definire, sulla base delle competenze rilevate durante i laboratori, il quadro delle competenze diffuse nel gruppo dei Dirigenti coinvolti. Questa finalità è stata perseguita per fornire all'amministrazione regionale spunti di riflessione per un migliore utilizzo delle risorse umane esistenti al proprio interno e per procedere ad un adeguamento costante delle competenze e dei loro utilizzi.

2. L'ANALISI DEI RISULTATI DEL BILANCIO DELLA DIRIGENZA

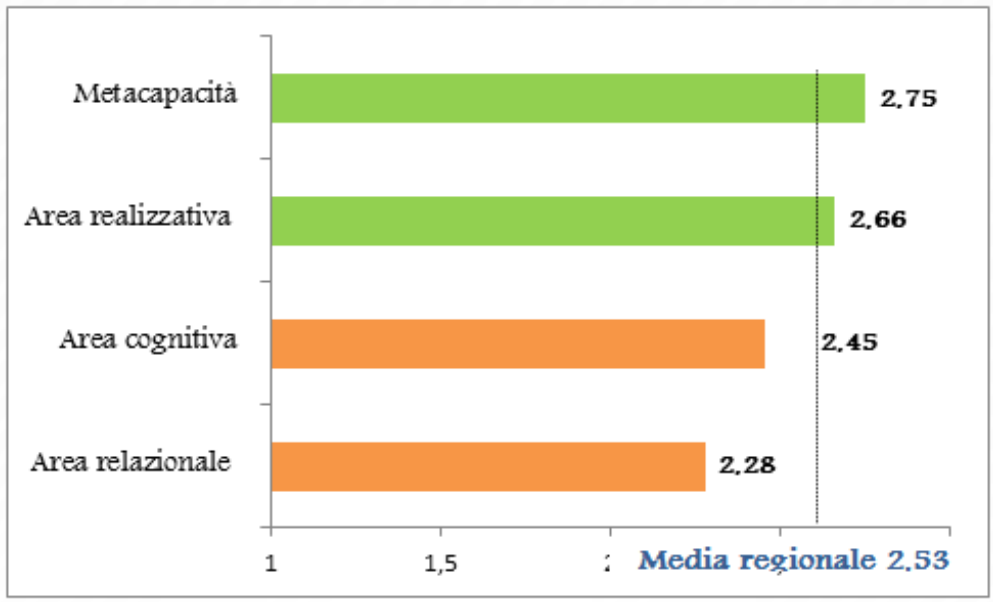
In questo paragrafo andremo ad analizzare le principali evidenze emerse dal percorso di Bilancio delle competenze dei Dirigenti della Regione Campania.
In particolare, l'obiettivo dell'analisi che seguirà sarà quella di evidenziare quali delle 16 competenze manageriali, sulle quali è stato realizzato il Bilancio, sono maggiormente diffuse in Regione e a quale livello, al fine di individuare e programmare quei percorsi formativi atti a colmare i gap delle aree di competenze risultate ad oggi più deficitarie, ma anche in una logica di ulteriore potenziamento di quelle su cui si rilevano già discreti livelli di copertura. Per alcune di queste ultime, alla luce di una maggiore incidenza che potrebbero avere sulle performance dell'amministrazione, potrebbero risultare altresì utili interventi migliorativi.

L'analisi dei risultati è articolata in due parti.

- Si presenterà una fotografia delle competenze ricavata dall'attività di Bilancio delle competenze che verterà, in particolare, sulle quattro aree di riferimento e su una disamina più particolareggiata delle singole competenze, volta ad evidenziare quelle più sviluppate e le più critiche.
- l'attenzione viene posta sui gap di competenze rilevati, al fine di evidenziare aree e competenze su cui intervenire per migliorare il quadro di riferimento,

Si comincerà con il soffermarsi sulle quattro aree a cui le competenze sono riconducibili – **cognitiva**, **realizzativa**, **relazionale** e le **metacapacità –** e di seguito sulle diverse competenze.
La prima informazione che restituisce l'analisi per aree è una difformità nei punteggi medi ottenuti da ciascuna di esse (cfr. Grafico 2.1).

Graf. 2.1 - Punteggio medio delle aree di competenze – Regione Campania

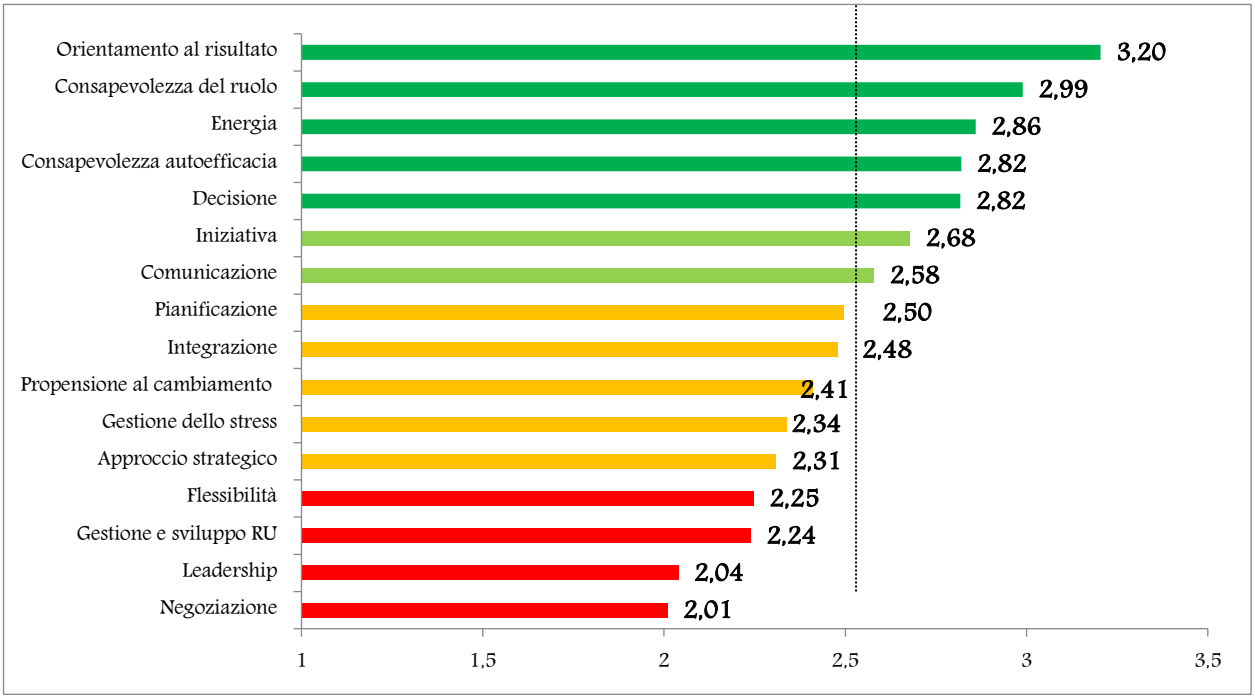


Come si rileva, evidenti sono le differenze tra le **metacapacità** e l'**area realizzativa** che presentano valori più

alti (aree colorate di verde) e l'**area relazionale** e quella **cognitiva** che hanno valori più bassi (aree colorate di arancione).

Una composizione da cui traspare che è soprattutto nel "*come realizza*" e in quelle caratteristiche della *personalità*, come l'Energia e la Consapevolezza di sé e del Ruolo, che si rintracciano i tratti distintivi e positivi dei Dirigenti della Regione Campania. Di contro, il modo con cui "*pensa e si relaziona*" presentano tratti più sfumati e certamente meno caratterizzanti in termini di incisività delle performance.

Graf. 2.2 - Punteggio medio delle competenze – Regione Campania



Ciò che emerge (cfr. Grafico 2.2) è che nel complesso i Dirigenti regionali esprimono ad un livello ottimale: *l'Orientamento al risultato*, la *Consapevolezza del ruolo* e *l'Energia*, ad un livello medio-alto la Consapevolezza ed autoefficacia, la Decisione, l'Iniziativa e la Comunicazione; ad un livello medio-basso e gradatamente più critico, la Pianificazione, l'Integrazione, la Propensione al cambiamento, la Gestione dello Stress e dell'Incertezza, l'Approccio strategico, la Flessibilità e la Gestione e lo sviluppo delle RU.

Le competenze sulle quali emergono, invece, maggiori carenze sono la Negoziazione e la Leadership.

La Gestione e lo Sviluppo delle RU è la componente più critica per le sue ricadute a livello organizzativo.

Le debolezze dell'area cognitiva sopra rilevate, ci riportano ad un modello di dirigenza ancorato a contesti organizzativi che presentano tuttora per molti versi le caratteristiche tipiche di una cultura amministrativa tradizionale, poco elastica e tendenzialmente poco propensa al cambiamento, o comunque poco veloce e abile ad assimilare nuovi modelli organizzativi.

La difficoltà collegata ad un possesso non ancora maturo di tali competenze si traduce, infatti, in una tendenza a gestire le proprie aree di responsabilità con una strategia che si potrebbe definire del "navigare a vista". Un

approccio cioè, che porta ad affrontare i problemi e le situazioni a mano a mano che si presentano: sottovalutando o considerando poco gli scenari di riferimento.

Il non riuscire a cogliere le opportunità che gli si presentano, rimanendo talvolta attori passivi rispetto al cambiamento, è una condizione spesso subita piuttosto che voluta.

Le carenze dell'**area relazionale** sono riconducibili, principalmente, ad una difficoltà della dirigenza amministrativa ad andare al di là del ruolo formale-istituzionale, dei confini tracciati dalle gerarchie dei ruoli e delle posizioni, di percepirsi in altre parole come guida di una squadra e di un gruppo.

Dal punto di vista dell'azione amministrativa, questo limite può generare (rimanendone condizionato a sua volta) alcune distorsioni organizzative che alla lunga possono innescare un circolo vizioso di difficile risoluzione.

Sul piano dall'**area realizzativa** il loro coinvolgimento si manifesta soprattutto attraverso atteggiamenti proattivi orientati a trovare i mezzi e le soluzioni più efficaci per raggiungere gli obiettivi. Ciò che talvolta può mancare a tali spinte, tuttavia, è l'abitudine ad una pianificazione di lungo periodo, flessibile ed adattabile rispetto alla mutevolezza degli eventi. Sebbene rilevata ad un livello discreto, infatti, la capacità di pianificazione dei Dirigenti regionali tende ad essere molto schiacciata sul quotidiano e sulla risoluzione delle emergenze.

Interpretando tali dati in termini di azioni migliorative, è chiaro che quelle su cui la Regione dovrebbe intervenire per colmare i maggiori gap si confermano, per l'area cognitiva, l'**Approccio strategico** e per l'area relazionale la **Leadership** e la **Negoziazione**. A queste si aggiunge tra le metacapacità la **Consapevolezza del ruolo**, un aspetto significativo ai fini del cambiamento della funzione dirigenziale in una direzione più manageriale. Tale competenza è da intendersi come acquisizione ed esplicazione di uno stile gestionale che predilige una visione di lungo periodo, riconosce l'importanza e l'efficacia di comportamenti negoziali ed è capace di ottenere consenso e coinvolgimento dai suoi interlocutori.

Come previsto dalla metodologia del Bilancio delle competenze e rispetto ad un set di competenze globalmente definibili come caratterizzanti del ruolo dirigenziale, le aree di forza e quelle di miglioramento vanno intese in modo integrato e complementare, secondo una logica di "vasi comunicanti". Secondo questo approccio, gli interventi di sviluppo orientati su alcune competenze "chiave" tra quelle maggiormente critiche consentirebbero non solo di rafforzare le competenze che risultano meno presidiate ma comporterebbe un effetto positivo su tutte le altre, incluse quelle per le quali esiste già un buon grado di copertura.

È evidente che la capacità di assumersi tali responsabilità insieme al rischio per il mancato conseguimento degli obiettivi, sono caratteristiche indicative della qualità del management di un'organizzazione. E questo è tanto più vero quanto più le condizioni del contesto, esterno o interno, sono avverse, sfavorevoli e/o in continuo cambiamento. Frequentemente, invece, vincoli normativi o cambiamenti quali la modifica dell'orientamento politico, la trasformazione dello scenario ambientale o la carenza delle risorse effettivamente disponibili vengono utilizzati per deresponsabilizzarsi o per giustificare i fallimenti. Ma un Dirigente che si giustifica, come ribadito in letteratura, difficilmente sarà anche un leader. In realtà, *"proprio la capacità di farsi carico dell'organizzazione nei momenti di maggiore difficoltà e di rispondere, in prima persona, del mancato raggiungimento dei risultati, costituiscono elementi fondamentali di giudizio in merito ad una piena identificazione nel ruolo"* (Scaglioni 2013, p.15).

2.1 L'analisi dei gap delle competenze chiave

Un focus più dettagliato sui temi e le possibili persone da coinvolgere si può ricavare dall'analisi sintetica delle singole schede di competenze, che riporta i seguenti dati:

- la declaratoria della singola competenza;
- la scala utilizzata relativa ai livelli di gap di competenza (gap alto, gap medio, gap basso, gap irrilevabile);
- il livello di gap della competenza in questione rilevato attraverso la distribuzione dei Dirigenti nelle diverse classi di punteggio;

Approccio strategico			
Avere una visione ampia del contesto di riferimento, definire chiaramente il proprio obiettivo garantendo coerenza ed unità alle azioni intraprese, acquisire metodologie, strumenti e tecniche per meglio comprendere come attuare la strategia, saper elaborare alternative per raggiungere i propri obiettivi, favorire lo sviluppo di un approccio creativo al cambiamento nella soluzione dei problemi.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Approccio strategico" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	18%
Medio	40%
Basso	36%
Irrilevabile	6%
Totale	100% (n.137)

Propensione al cambiamento			
Individuare modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata arrivando a produrre idee e percorsi risolutivi nuovi, aggregando e disgregando dati conosciuti e ipotesi non sperimentate, puntando a migliorare continuamente risultati, organizzazione e metodi di lavoro.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Propensione al cambiamento" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	11%
Medio	43%
Basso	39%
Irrilevabile	7%
Totale	100% (137)

Flessibilità

Essere aperto ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Modificare il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.

GAP ALTO	GAP MEDIO	GAP BASSO	GAP IRRILEVABILE
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Flessibilità" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	15%
Medio	50%
Basso	32%
Irrilevabile	3%
Totale	100% (n.137)

Decisione

Saper scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza e complessità, individuando la migliore delle alternative possibili tenendo conto del rapporto efficienza/efficacia della decisione.

GAP ALTO	GAP MEDIO	GAP BASSO	GAP IRRILEVABILE
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Decisione" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	4%
Medio	29%
Basso	49%
Irrilevabile	18%
Totale	100% (n.137)

Orientamento al risultato

Ricercare modalità operative più efficaci ed efficienti per conseguire il successo nell'attività svolta, anche attraverso l'autodeterminazione degli obiettivi e la definizione di livelli di prestazione sfidanti.
Perseguire i risultati attesi, impegnandosi nel superare tenacemente ogni ostacolo. Concentrarsi sul proprio lavoro, focalizzando costantemente l'attenzione sui risultati da conseguire.

GAP ALTO	GAP MEDIO	GAP BASSO	GAP IRRILEVABILE
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Orientamento al risultato" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	1%
Medio	13%
Basso	50%
Irrilevabile	36%
Totale	100% (n.137)

Iniziativa

Attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi. Orientamento a cogliere le opportunità, a fare più di quanto richiesto dalla posizione e dalla situazione in generale se necessario ed opportuno.

GAP ALTO	GAP MEDIO	GAP BASSO	GAP IRRILEVABILE
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Iniziativa" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	3%
Medio	38%
Basso	47%
Irrilevabile	12%
Totale	100% (n.137)

Gestione e sviluppo risorse umane

Saper guidare e monitorare le performance dei collaboratori e considerare le strategie adottate per controllare tutti gli aspetti del lavoro, per costruire un clima lavorativo improntato sul benessere, per assicurare un alto livello di produttività, per favorire l'empowerment dei collaboratori.

GAP ALTO	GAP MEDIO	GAP BASSO	GAP IRRILEVABILE
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Gestione e sviluppo risorse umane" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	12%
Medio	54%

Basso	32%
Irrilevabile	2%
Totale	100% (n.137)

Pianificazione			
Saper pianificare le azioni, i tempi e le risorse, per conseguire gli obiettivi, monitorando e controllando con sistematicità i punti chiave da cui dipende il risultato.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Pianificazione" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	7%
Medio	44%
Basso	41%
Irrilevabile	8%
Totale	100% (n.137)

Integrazione/governance di relazioni complesse			
Saper sviluppare, coordinare e gestire le reti di soggetti pubblici e privati funzionali all'attuazione degli indirizzi strategici e/o in risposta ad esigenze critiche e contingenti. Ciò implica una capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Integrazione/governance di relazioni complesse" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	15%
Medio	31%
Basso	45%
Irrilevabile	9%
Totale	100% (n.137)

Leadership			
Saper ottenere il consenso e la collaborazione degli altri, singoli o gruppi, influenzandone positivamente il comportamento e diventando il punto di riferimento riconosciuto al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Leadership" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	28%
Medio	44%
Basso	25%
Irrilevabile	3%
Totale	100% (n.137)

Negoziazione

Saper individuare ed utilizzare, mantenendo senso della realtà e distacco emotivo anche in situazioni di conflitto, argomentazioni convincenti in trattative volte a valorizzare i punti di accordo e a minimizzare le divergenze proponendo soluzioni vantaggiose per tutte le parti in gioco.

GAP ALTO	GAP MEDIO	GAP BASSO	GAP IRRILEVABILE
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Negoziazione" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	23%
Medio	55%
Basso	19%
Irrilevabile	3%
Totale	100% (n.137)

Energia

Essere in grado di affrontare con entusiasmo, in contesti produttivi, attività anche di bassa intensità e priorità, trasferendo questa capacità positiva e "combattiva" anche ai colleghi e ai collaboratori, mantenendo comunque senso di concretezza e pragmaticità e rimanendo focalizzati sugli obiettivi.

GAP ALTO	GAP MEDIO	GAP BASSO	GAP IRRILEVABILE
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Energia" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	4%
Medio	27%
Basso	49%
Irrilevabile	20%
Totale	100% (n.137)

Gestione stress e incertezza

Essere in grado di affrontare le situazioni improvvise ed incerte che provocano stress, attivando le risorse individuali e di contesto

Comunicazione			
Saper utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e non verbale al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo anche attraverso la capacità di ascoltare in modo attivo e di comprendere le emozioni e i bisogni degli altri.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

al fine di, mettere in atto azioni per fronteggiare i fattori di stress, gestire l'incertezza ed organizzare una risposta efficace.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Gestione stress" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	12%
Medio	47%
Basso	36%
Irrilevabile	5%
Totale	100% (n.137)

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Comunicazione" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	9%
Medio	34%
Basso	47%
Irrilevabile	10%
Totale	100% (n.137)

Consapevolezza di sé ed autoefficacia			
Saper contare sulle proprie risorse anche nelle situazioni di tensione e di difficoltà, riuscendo a vedere gli aspetti positivi e le possibili soluzioni, riconoscendo i propri limiti di capacità e professionalità ed attivando al meglio le proprie risorse (psicologiche, tecniche, comportamentali) nell'esercizio del ruolo.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso

della competenza	della competenza		massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "Consapevolezza di sé ed autoefficacia" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	4%
Medio	27%
Basso	51%
Irrilevabile	18%
Totale	100% (n.137)

Consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'amministrazione regionale			
Condividere i principi e i valori della pubblica amministrazione ed agire coerentemente con l'organizzazione. Avere la capacità e la volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione. Tale impegno richiede una consapevolezza organizzativa, intesa come capacità di comprendere le principali finalità e linee di sviluppo dell'organizzazione.			
GAP ALTO	**GAP MEDIO**	**GAP BASSO**	**GAP IRRILEVABILE**
Indica una distanza ampia da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza media da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza esigua da un livello di possesso massimo della competenza	Indica una distanza non rilevabile dal livello di possesso massimo della competenza

Livello di gap rispetto al possesso della competenza "C***onsapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'amministrazione regionale***" nei Dirigenti della Regione Campania	
Livello di GAP	Percentuale dei Dirigenti
Alto	5%
Medio	20%
Basso	46%
Irrilevabile	29%
Totale	100 %(n.137)

2.2 Il focus sui Dirigenti regionali

In questa seconda parte ci si sofferma sui Dirigenti per effettuare alcune riflessioni aggiuntive che consentano di avanzare delle ipotesi su cui costruire un piano di sviluppo e di intervento.

La prima considerazione da fare, analizzando il grado di possesso delle competenze, è che complessivamente si è di fronte a una realtà di livello medio. Sono poche, infatti, le figure dirigenziali che presidiano in maniera ottimale tutte le competenze; di contro è esiguo anche il numero di coloro i quali hanno un possesso basso di molti dei fattori considerati. Tendenzialmente il quadro ricavato dall'analisi dei diversi dossier di Bilancio è che i Dirigenti si contraddistinguono per avere molte competenze con grado di possesso buono e migliorabile. Ciò

permette una prima considerazione di particolare interesse: eventuali investimenti in azioni di sviluppo non dovrebbero essere "*ad personam*", intendendo con questo la necessità di creare percorsi *ad hoc* per singole figure dirigenziali. La strategia migliore sarebbe quella di concentrarsi, con interventi di potenziamento, su alcune tematiche, evidenziate nei paragrafi precedenti, facendovi convergere le persone interessate.

Tab. 2.1 - Media gap di competenza

	Gap alto %	**Gap medio %**	**Gap basso %**	**Gap irrilevabile %**
Gestione e sviluppo RU	12%	54%	32%	2%
Negoziazione	23%	55%	19%	3%
Leadership	28%	44%	26%	2%
Flessibilità	15%	50%	32%	3%
Gestione dello stress	12%	47%	36%	5%
Propensione al cambiamento	11%	44%	39%	6%
Approccio strategico	18%	40%	36%	6%
Pianificazione	7%	44%	41%	8%
Integrazione	15%	31%	45%	9%
Comunicazione	9%	34%	47%	10%
Iniziativa	3%	38%	47%	12%
Consapevolezza ed autoefficacia	4%	27%	51%	18%
Decisione	4%	29%	49%	18%
Energia	4%	27%	49%	20%
Consapevolezza del ruolo	5%	20%	46%	29%
Orientamento al risultato	1%	13%	50%	36%
Media totale	**11%**	**37%**	**40%**	**12%**

Il dato interessante riguarda, infatti, l'ampia fetta di Dirigenti che si colloca su posizioni intermedie. La maggior parte dei Dirigenti presenta, rispetto al set di competenze proposto, un gap medio (37 %) e un gap basso (40%) e solo un 11% un gap alto.

Per alcune in particolare, **Orientamento al risultato, Consapevolezza del ruolo, Energia, Decisione e Consapevolezza ed autoefficacia**, il quadro è ancora più positivo. I maggiori gap di copertura si rilevano per la **Leadership**, la **Negoziazione** e l'**Approccio strategico**. Rispetto a tali competenze, e per una quota percentuale maggiore di Dirigenti, si evidenziano potenziali margini di miglioramento. Questo dato rafforza la convinzione precedente espressa, segnalando l'opportunità di lavorare su questi ultimi tre aspetti del management oltre alla già citata Gestione e Sviluppo delle R.U.

Un'ultima considerazione che si ricollega a quelle precedenti. La maggior parte dei Dirigenti mostra di possedere un potenziale che può essere ulteriormente espresso poiché presenta condizioni di partenza, anche nell'ambito delle aree di miglioramento, non particolarmente critiche. Per questo motivo è plausibile attendersi buoni margini di miglioramento e di riduzione dei gap coinvolgendo, in un percorso di sviluppo, un numero ampio di figure di vertice affinché possano potenziare quelle competenze strategiche non del tutto espresse.

2.3 Il Piano di sviluppo professionale per i Dirigenti della Regione Campania

Un percorso di sviluppo professionale che voglia rappresentare un utile e reale supporto all'amministrazione deve coinvolgere necessariamente le dimensioni che più influenzano l'identità, il ruolo e le funzioni esercitate da coloro che dirigono gli apparati pubblici.

Nel presente e ultimo paragrafo si offrirà, pertanto, una panoramica delle principali leve di sviluppo organizzativo ancorate a tali indicazioni e si andranno ad illustrare le proposte di intervento che possano favorire, partendo dal quadro precedentemente descritto, percorsi di sviluppo organizzativo.

L'analisi dei dati ha fornito un quadro esaustivo su cui orientare gli interventi. C'è da segnalare, tuttavia, che le azioni immaginate possono intervenire su tutte le competenze considerate come chiave nel percorso di Bilancio, certamente con un'intensità diversa, ma con l'intenzione di favorire una crescita ampia di tutte le capacità manageriali del ruolo dirigenziale.

Anche la scelta degli strumenti non è casuale e nasce dalle riflessioni sugli esiti della stessa attività realizzata che ha portato a formulare ipotesi di sviluppo incentrate su percorsi formativi non convenzionali, basati sulla metodologia della formazione manageriale, del *training on the job*, dell'*action learning* e dell'*outdoor training*.

Come sintetizzato nel Grafico 2.2, i Dirigenti regionali esprimono ad un buon livello le competenze di Orientamento al risultato, Consapevolezza del ruolo, Energia, Consapevolezza ed autoefficacia e Decisione; un presidio medio-alto per quanto riguarda Iniziativa e Comunicazione e un livello medio-basso per quanto concerne Pianificazione e Integrazione. Invece le competenze maggiormente carenti sono risultate *Negoziazione*, *Leadership*, *Gestione e sviluppo delle Risorse Umane* e *Flessibilità*; e pur se in misura leggermente minore anche Approccio strategico, Gestione dello Stress e dell'Incertezza, Propensione al cambiamento.

A partire da questi dati è stata elaborata una tabella che sintetizza gli impatti che gli strumenti di sviluppo possono avere sulle sedici competenze rilevate in fase di Bilancio di competenze.

Tab. 2.1 - Match tra competenze investigate ed azioni di sviluppo

	AFFIANCAMENTO			FORMAZIONE		
	TRAINING ON THE JOB	COACHING	MENTORING	FORMAZIONE MANAGERIALE D'AULA	ACTION LEARNING	OUTDOOR TRAINING
Approccio strategico	X	X	X	(X)	(X)	
Propensione al cambiamento		X	X	(X)	(X)	
Flessibilità		X				
Decisione	X	X	(X)	X	X	X
Orientamento al risultato	X	X			X	X
Iniziativa	(X)	X	X			(X)
Gestione e sviluppo RU	X	X		X	X	(X)
Pianificazione	X			X		
Integrazione	X	X	X	(X)		X
Comunicazione	X		X	X		
Leadership	X	X	(X)	(X)	X	X
Negoziazione	X	X	X	(X)	X	
Energia						X
Gestione dello		X	X	(X)	X	X

stress					
Consapevolezza autoefficacia		X	X		X
Consapevolezza del ruolo	X	X	X		

Legenda

X: impatto dello strumento sulla competenza
(X): basso impatto dello strumento sulla competenza

L'integrazione tra questi strumenti consente all'individuo di affrontare situazioni di incertezza, sviluppando comportamenti adattivi e migliorando, nel contempo, la capacità di gestire la propria emotività nei momenti di maggiore stress psicologico. Le azioni di Formazione e Affiancamento lavorano in sinergia su più competenze aumentando, inoltre, la consapevolezza del singolo di ridefinire eventuali atteggiamenti inadeguati e di valorizzare i comportamenti costruttivi. L'esperienza così acquisita diviene patrimonio di conoscenza del soggetto e costituirà il nuovo punto di partenza di ulteriori miglioramenti, dapprima individuali e poi organizzativi.

L'impianto delle azioni formative - descritte nella tabella riassuntiva seguente - sono il frutto di una scrematura tra tutte le più innovative tecniche di sviluppo.

Come è visibile dalla tabella "*match*", si è pensato a due tipologie di azioni formative:

- **azioni di affiancamento** (Training on the job, Coaching, Mentoring) tendenzialmente portate avanti in forma individuale dal Dirigente con l'affiancamento di un'altra risorsa dell'organizzazione o di un professionista del settore;
- **azioni di formazione** (Formazione manageriale, Action learning, Outdoor training) che sono, invece, attività per gruppi, basate su metodologie di tipo esperienziale e laboratoriale.

È fuor di dubbio che gli strumenti saranno utilizzati, laddove in fase esecutiva ne sorgesse la necessità, in maniera integrata e/o ibrida. A conferma, come già evidenziato, che alcune leve di sviluppo intersecano molte delle 16 competenze individuate. Tuttavia, come si vedrà, nelle schede finali si è preferito programmare interventi mirati per lavorare a fondo su una competenza il cui sviluppo possa agire come effetto domino sulle altre competenze correlate e, di conseguenza, sull'intero patrimonio delle competenze professionali.

STRUMENTI	FINALITÀ DELLO STRUMENTO	MODALITÀ DI CONDUZIONE
TRAINING ON THE JOB	Il training on the job è rappresentato da tutte quelle azioni formative che, svolte all'interno di una organizzazione fanno leva su concrete condizioni, da attuare dopo un periodo formativo di studio.	L'azione è di affiancamento e può essere caratterizzata da un rapporto 1 a 1 e/o 1 a molti.
COACHING	Il coaching affonda le sue radici nel business management. È un progetto di crescita mirato, con traguardi specifici, che facilita il cambiamento, attraverso un percorso autorigenerativo. È una tecnica largamente usata per migliorare le performance sui luoghi di lavoro ma spesso anche la qualità della propria vita.	L'azione è di affiancamento ed è caratterizzata da un rapporto 1 a 1.
MENTORING	Il mentoring, attraverso una relazione (formale o informale) di tipo - uno a uno- tra un soggetto con più	L'azione è di affiancamento ed è caratterizzata da un rapporto 1 a

	esperienza (senior, mentor) già strutturato all'interno dell'organizzazione e un altro soggetto con meno esperienza e/o competenze da migliorare in ambito lavorativo, ha lo scopo, anche di diffondere la cultura aziendale e di fornire supporto psicologico.	1.
FORMAZIONE MANAGERIALE	La formazione manageriale sarà effettuata con un concept di fondo di tipo esperienziale, utilizzerà attività laboratoriali e di apprendimento lean, quali learning by e doing role playing, non prescindendo da un costrutto teorico di riferimento.	L'azione è di formazione ed è caratterizzata da un rapporto 1 a molti e/o molti a molti.
ACTION LEARNING	L'Action Learning è un percorso formativo che ha lo scopo di sviluppare l'apprendimento di competenze e di capacità basandosi sulla soluzione da parte di un gruppo di discenti (o comunità di apprendimento) di problemi concreti presenti nei contesti lavorativi in cui le persone operano.	L'azione è di formazione ed è caratterizzata da un rapporto 1 a molti e/o molti a molti.
OUTDOOR TRAINING	L'Outdoor Training è una metodologia di formazione esperienziale centrata sul lavoro di gruppo all'aperto, con il coinvolgimento dei partecipanti sul piano fisico, cognitivo ed emozionale. Si fonda sul presupposto che la modalità più efficace per apprendere nuovi comportamenti sia quella di sperimentarli in modo concreto.	L'azione è di formazione ed è caratterizzata da un rapporto 1 a molti e/o molti a molti.

2.4 Proposte di intervento

L'intervento di sviluppo si propone l'obiettivo di innalzare il livello di consapevolezza dei Dirigenti in relazione al ruolo ricoperto e alle responsabilità connesse.

La frammentazione delle responsabilità gestionali può infatti determinare uno sgretolamento del sistema di coordinamento dirigenziale, con effetti non solo sui processi decisionali ed organizzativi, ma anche sulle possibili strategie di sviluppo dei Dirigenti.

Investire sullo sviluppo delle competenze del gruppo manageriale significa, oltre che impattare positivamente sulla crescita di un'organizzazione e del territorio in cui opera, avere la capacità di saper progettare strumenti flessibili di formazione, che sappiano coniugare i tempi del lavoro con i tempi dell'apprendimento.

Va, però, doverosamente rilevato che il patto di riservatezza stabilito nel Bilancio delle competenze manageriali dei dirigenti non ha di fatto permesso la condivisione della scheda del profilo individuale di ciascun dirigente con la Direzione per le RU e con il responsabile Formazione. Stante tale vincolo, che ha depotenziato la possibilità di un intervento puntuale, le proposte di intervento sono incentrate sulla necessità di intervenire su quelle competenze apparse deficitarie a livello aggregato fra i dirigenti regionali.

In prima analisi, pertanto, nel triennio 2018-2020 si andrà a incidere - con gli strumenti più idonei[2] - sulle competenze rilevate come maggiormente carenti:

- Negoziazione;
- Leadership;
- Gestione e sviluppo delle Risorse Umane;

[2] Evincibili dalla tabella 2.1

- Flessibilità;

e in seconda battuta, ove possibile, su quelle competenze che seppur in misura leggermente minore sono comunque da considerarsi deficitarie:

- Approccio strategico;
- Gestione dello Stress e dell'Incertezza;
- Propensione al cambiamento.

Le modalità di erogazione, i programmi, le tempistiche e la numerosità della platea di discenti è evincibile dalle singole schede-intervento allegate nella corrispondente sezione dell'Appendice.

3 IL SISTEMA DEI PROFILI PROFESSIONALI DEL PERSONALE DI CTG. C e D E IL BILANCIO DI COMPETENZE ANNESSE

Il nuovo sistema dei profili professionali della Regione Campania – adottato con decreto dirigenziale della Direzione Generale per le risorse umane n. 20 del 16 Marzo 2017 - è il risultato di un percorso di supporto all'amministrazione regionale che nasce dall'esigenza di elaborare un processo virtuoso finalizzato all'individuazione delle aree di miglioramento delle competenze trasversali e tecnico-specialistiche (gap di competenze) del personale di comparto (categorie C e D) della Giunta regionale della Campania. Nell'ottica di abbandonare un programmazione "*a vista*" delle attività di formazione e sviluppo del personale. Un'azione ricognitiva resa ancor più necessaria dall'adattamento delle strutture e delle risorse umane incardinate presso le diverse strutture regionali al nuovo modello organizzativo adottato dall'Amministrazione con il Regolamento n. 12 del 15/12/2011. Questo lavoro di analisi, propedeutico all'attività di programmazione mirata della formazione si è prestato anche ad un altro scopo: costruire un nuovo sistema di profili professionali in grado di semplificare quello precedentemente in essere, caratterizzato innanzitutto da un'eccessiva parcellizzazione. Si è pensato, così, di far confluire le aree di responsabilità in aree e famiglie professionali affini e, sfruttando il lavoro realizzato per i gap di competenze, di raggiungere un ulteriore ambizioso obiettivo: valorizzare le risorse umane, rendendo più coerente il loro operato con la nuova struttura organizzativa.

Figura 3.1 Obiettivi del nuovo sistema



La nuova intelaiatura è stata pensata per includere ciascun dipendente delle categorie C e D della Regione Campania nel costrutto di seguito illustrato, attraverso l'assegnazione ad una specifica famiglia professionale, cui è stato associato inizialmente un profilo e di seguito un ambito professionale in grado di descrivere l'attività/funzione svolta nel contesto organizzativo. Nel complesso sono state individuate 4 aree professionali che includono 6 famiglie. Queste ultime contemplano **19 profili professionali**, ulteriormente articolati in 27 ambiti di ruolo. Questo percorso di analisi ha consentito di individuare i nuovi profili professionali[3] e, soprattutto, di associare ad ogni profilo alcune specifiche aree di responsabilità caratterizzanti l'attività svolta, e le competenze tecniche ed organizzative ritenute rilevanti per l'esercizio delle stesse. Per ogni profilo, infatti, è stata redatta una scheda contenente gli elementi caratterizzanti (finalità del profilo, aree di responsabilità, elenco delle competenze tecniche ed organizzative e grado atteso di possesso).

[3] In fase di approvazione del presente Piano è in atto un aggiornamento del sistema professionale, con l'introduzione di n.11 profili per ctg A e B, n. 2 nuovi profili ctg D e n.13 nuovi ambiti di ruolo

Tab. 3.1 - QUADRO DEL SISTEMA DEI PROFILI PROFESSIONALI

AREA PROFESSIONALE	FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILI PROFESSIONALI	AMBITO DI RUOLO
Economico finanziaria	Risorse finanziarie	1. Istruttore risorse finanziarie 2. Funzionario risorse finanziarie 3. Funzionario esperto risorse finanziarie	Gestione finanziaria Programmazione economica
Sistema informativo	Sistemi informativi e tecnologie	4. Istruttore sistemi informativi e tecnologie 5. Funzionario sistemi informativi e tecnologie 6. Funzionario esperto sistemi informativi e tecnologie	Architetture informatiche Sistemi informativi
Gestione amministrativa e organizzazione	Amministrativa	7. Istruttore amministrativo 8. Funzionario amministrativo 9. Funzionario esperto amministrativo	Auditing e controllo Gestione affari legali Gestione patrimonio Gestione e sviluppo risorse umane Procedure amministrative Sicurezza sul lavoro e benessere organizzativo
	Comunicazione e informazione	10. Istruttore comunicazione e informazione 11. Funzionario comunicazione e informazione 12. Funzionario esperto comunicazione e informazione	Informazione istituzionale Relazioni esterne Ufficio stampa
	Legislativo – legale	13. Istruttore legislativo 14. Funzionario legislativo 15. Funzionario esperto legislativo	Legislativo
		16. Funzionario esperto Avvocato	Patrocinio, assistenza e consulenza legale
Competitività e sviluppo del sistema	Policy regionali	17. Istruttore tecnico di policy 18. Funzionario tecnico di policy 19. Funzionario esperto tecnico di policy	Agricoltura Ambiente Cultura Istruzione formazione e lavoro Lavori pubblici Pianificazione territoriale - Politiche abitative Salute Socio – assistenziale Sviluppo sistema produttivo Trasporti e mobilità Turismo Protezione civile - Tutela del territorio

3.1 Le caratteristiche principali del nuovo sistema

Tutta l'architettura del sistema e le procedure di rilevazione dei profili e dei gap di competenza sono supportate da una piattaforma informatizzata web (piattaforma Bi.Co.) che ne consente un utilizzo flessibile ed efficace per la valorizzazione del personale.

Il sistema è caratterizzato dai seguenti elementi:

- L'elenco dei nuovi profili professionali con annesse schede contenenti informazioni sui profili precedenti, le aree di responsabilità e le competenze relative.
- Il catalogo delle competenze tecniche ed organizzative.
- I descrittori delle competenze tecniche ed i descrittori delle competenze organizzative con relativo grading.
- La tabella di riferimento utilizzata come grading per le competenze tecniche.

Nella corrispondente sezione dell'Appendice è riportato il catalogo delle 128 competenze tecniche e delle 12 competenze organizzative[4] e relativi descrittori e *grading*.

.

3.2 Le priorità formative

Vediamo, infine, come sono individuate le priorità di sviluppo. Ricordiamo che sono selezionate tra le sole competenze tecniche che il Direttore generale ha indicato come distintive.

La piattaforma analizza i dati delle competenze tecniche. Registra la scelta del Dipendente rispetto alla competenza prioritaria da sviluppare e quella effettuata dal Dirigente, poi individua la competenza che presenta un gap medio più elevato. A questo punto la piattaforma seleziona le ***3 priorità di sviluppo*** delle sole competenze tecniche: la prima è quella scelta dal Dipendente, la seconda è quella scelta dal Dirigente, la terza è quella con il Gap medio più elevato.

Con questa procedura la piattaforma è stata in grado di rilevare le priorità di sviluppo per ciascun dipendente del comparto censito. Oltre a ciò, il sistema, in relazione alla qualità del Gap rilevato, differenzia gli interventi da erogare in 3 livelli di approfondimento (livello avanzato, intermedio e base), al fine di garantire la maggiore omogeneità dei discenti in aula.

Tutto ciò consentirà di definire interventi formativi *ad hoc*, mirati alla valorizzazione delle figure professionali coinvolte nel percorso di rilevazione e in linea con le esigenze di sviluppo organizzativo.

Di seguito sono elencate le priorità di sviluppo rilevate sulle 128 competenze al termine della procedura di valutazione dei 3.397 dipendenti etero-valutati.

[4] Per le competenze organizzative va osservato che esse si richiamano al set di competenze manageriali (in quel caso il set era composto di 16 competenze) utilizzate per la realizzazione del Bilancio delle Competenze rivolto ai Dirigenti UOD e di Staff ed ai Direttori Generali della Regione Campania realizzato nella precedente attività. Se ne coglie la motivazione della scelta nella logica di una continuità ed omogeneità della valutazione di dette competenze anche per il personale del comparto

COMPETENZA	AVANZATO	BASE	INTERMEDIO	Totale complessivo
Codice dei beni culturali e del paesaggio			1	1
Comunicazione integrata di impresa	1		1	2
Comunicazione interna e comunicazione organizzativa	1		2	3
Comunicazione istituzionale	14		7	21
Comunicazione pubblicitaria e marketing	7	1	4	12
Configurazione ed installazione ed ottimizzazione di sistemi informatici hardware e software	3		4	7
Contabilità economico - patrimoniale	20	9	34	63
Contabilità Pubblica	16	16	46	78
Contabilità Pubblica europea	9	16	17	42
Contenzioso civile, penale, amministrativo, tributario e consulenza legale	10	2	2	14
Contrattualistica del lavoro	2	1	13	16
Contributi tecnici in materia di infrastrutture di trasporto	5	1	1	7
Diritto sindacale	7	3	11	21
Disposizioni legislative e giurisprudenziali nelle materie di competenza della Regione	4		3	7
Finanza e tributi Enti Locali	8	13	34	55
Finanza innovativa	1	2	3	6
Gestione attività di carattere tecnico e/o operativo connesse a situazioni emergenziali	32	6	18	56
Gestione dei progetti	168	225	161	554
Gestione delle Risorse Ambientali e Tecniche di Risanamento	7	3	13	23
Gestione delle risorse non rinnovabili e riduzione dell'impatto ambientale dell'attività agricola	71	40	88	199
Gestione e coordinamento delle attività di catalogazione partecipata	2		2	4

COMPETENZA	AVANZATO	BASE	INTERMEDIO	Totale complessivo
Gestione istruttoria dei procedimenti in materia di infrastrutture di trasporto	5		2	7
Inglese	5	17	19	41
Legislazione nazionale e regionale in materia di imprese e servizi	1		2	3
Legislazione nazionale e regionale in materia di turismo	3		2	5
Legislazione normativa e tecnica comunitaria, nazionale e regionale in materia di agricoltura, foreste, agroalimentare, caccia, pesca, acquacoltura	107	39	115	261
Legislazione normativa e tecnica in materia di gestione di rifiuti	8	4	8	20
Legislazione sulla tutela della biodiversità e sviluppo sostenibile	12	3	9	24
Management dei flussi documentali	1			1
Metodi e strumenti di tecnica amministrativa	32	16	74	122
Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione della Salute e Sicurezza degli ambienti di lavoro	6		6	12
Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione dell'igiene, prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario	3	3	1	7
Metodi e tecniche di promozione del Benessere organizzativo	7		6	13
Metodi, strumenti, tecniche e processi di gestione e sviluppo Risorse Umane	34	4	20	58
Metodologie e tecniche di analisi di fattibilità e di valutazione ex post della normativa	4		1	5
Metodologie e tecniche di misurazione ed estimo catastale	7	2	4	13
Metodologie e tecniche educative e formative relative al mondo della scuola	19	5	13	37
Metodologie, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione dei processi e delle procedure operative	1	1	4	6

COMPETENZA	AVANZATO	BASE	INTERMEDIO	Totale complessivo
Metodologie, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione, dei processi e delle procedure operative		4	10	14
Modelli e tecniche di disegno, gestione architetture sistemi informativi	32	8	26	66
Modelli e tecniche di disegno, gestione e sviluppo basi di dati e datawarehouse ed elaborazioni statistiche	30	1	24	55
Modelli e tecniche di progettazione interfaccia utente, usabilità, multimedialità	7	6	4	17
Modelli e tecniche di sviluppo di sistemi informativi tramite internet	25	8	24	57
Modelli, metodi e sistemi di monitoraggio e Controllo di Gestione	17	8	15	40
Modelli, metodi e sistemi di monitoraggio e controllo di gestione	6	9	27	42
Modelli, strumenti e tecniche di analisi degli impatti delle politiche pubbliche	88	59	149	296
Modelli, strumenti e tecniche di marketing territoriale	13	1	3	17
Modelli, strumenti e tecniche di pianificazione e programmazione	99	36	148	283
Modelli, strumenti e tecniche di programmazione locale	62	42	102	206
Modelli, strumenti e tecniche di rilevazione, analisi e valutazione esigenze del territorio	81	31	113	225
Modelli, strumenti e tecniche per la definizione del quadro conoscitivo e la comprensione dei trend evolutivi macro e micro economici, sociali e territoriali	9	4	2	15
Normativa (nazionale/regionale) in materia di difesa e tutela del territorio	20	1	18	39
Normativa (nazionale/regionale) in materia di lavori pubblici	9	1	6	16

COMPETENZA	AVANZATO	BASE	INTERMEDIO	Totale complessivo
Normativa (nazionale/regionale) in materia di mobilità, trasporti e infrastrutture, logistica	5		3	8
Normativa (nazionale/regionale) in materia di pianificazione territoriale ed urbanistica	4			4
Normativa europea e nazionale in materia di fund raising	4	3	6	13
Normativa europea e nazionale sugli appalti		3	3	6
Normativa fiscale, civilistica e contabile per la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare	4	4	4	12
Normativa in materia di Benessere organizzativo	2		5	7
Normativa in materia di paesaggio	4		3	7
Normativa in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro	2		1	3
Normativa in materia di sistema scolastico, formativo e mercato del lavoro	19	5	11	35
Normativa in materia socio-assistenziale	2		2	4
Normativa nazionale e regionale in materia di edilizia residenziale pubblica (ERP) e di edilizia residenziale sociale (ERS)	2		2	4
Normativa nazionale e regionale in materia di organizzazione dei servizi sanitari territoriali	2	1		3
Normativa nazionale e regionale in materia di riordino della rete ospedaliera		1		1
Normativa nazionale e regionale in materia di tutela del patrimonio zootecnico e di sicurezza alimentare	4	5	2	11
Normativa opere idrauliche, idrogeologiche, pianificazione urbanistica e di bacino	8	7	15	30
Normativa sui beni demaniali	1	2	3	6
Ordinamento comunitario di riferimento	30	5	35	70
Ordinamento nazionale di riferimento	9	14	31	54

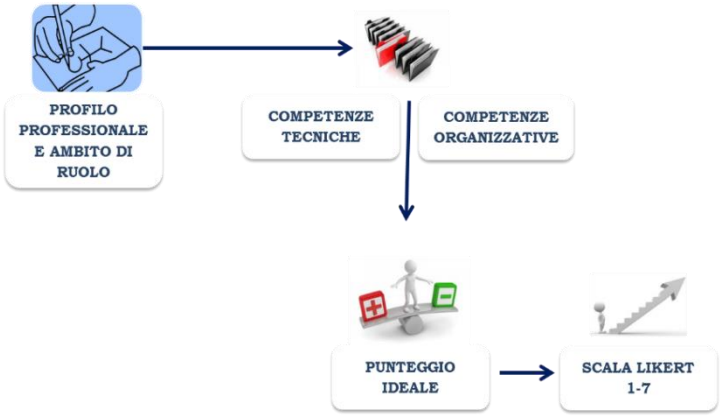
COMPETENZA	AVANZATO	BASE	INTERMEDIO	Totale complessivo
Ordinamento regionale di riferimento	22	24	107	153
Organizzazione del servizio sanitario regionale	6	1		7
Organizzazione del sistema di welfare regionale	2		2	4
Organizzazione dell'Amministrazione regionale e regolamenti	106	34	154	294
Organizzazione e conduzione del cantiere edile	3	1	6	10
Organizzazione e gestione eventi	7	3	5	15
Organizzazione e programmazione delle attività	8	11	29	48
Patrimonio bibliotecario e archivistico regionale e modelli di organizzazione e gestione degli stessi	1			1
Patto di stabilità, regole e tecniche di consolidamento della spesa	13	8	22	43
Principi e tecniche di fund raising		2	2	4
Principi e tecniche di interpretazione delle norme	26	25	41	92
Progettazione opere pubbliche	12	1	3	16
Progettazione, costruzione e manutenzione e gestione di cataloghi e inventari			1	1
Promozione, informazione ed educazione	11	2		13
Rendicontazione	4	5	13	22
Scrittura per il web e/o per i social media	9	2	1	12
Semplificazione amministrativa	111	70	212	393
Sistema informativo regionale per le materie di competenza	5	2	24	31
Sistemi museali, patrimonio culturale e paesaggistico e modelli di gestione degli stessi	2			2
Sistemi teatrali e tematiche relative alla gestione e organizzazione dello spettacolo dal vivo e riprodotto		2	3	5
Strumenti applicativi informatici di base	33	4	10	47
Strumenti applicativi specifici Regione	170	67	71	308
Strumenti e tecniche di web communication	25	1	19	45

COMPETENZA	AVANZATO	BASE	INTERMEDIO	Totale complessivo
Strumenti web (internet e intranet)	52	38	57	147
Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti	69	134	81	284
Tecnica legislativa	5		5	10
Tecniche di analisi economico - finanziaria	16	22	24	62
Tecniche di CRM (Communication Relationship Management)			1	1
Tecniche di impiantistica e collaudo	6	1	3	10
Tecniche di project management per la programmazione e gestione interventi sul patrimonio immobiliare	1	3	3	7
Tecniche di pubbliche relazioni	3		4	7
Tecniche di ricerche valutative		1		1
Tecniche di valutazione della pianificazione territoriale e delle politiche abitative	5			5
Tecniche e strumenti analisi di fattibilità e valutazione alternative	17	6	17	40
Tecniche e strumenti di AIR legislativo	5		3	8
Tecniche e strumenti di controllo tecnico-amministrativo e auditing su procedure/processi	140	123	144	407
Tecniche e strumenti di customer satisfaction	2			2
Tecniche e strumenti di gestione dei livelli di servizio contrattuali	7	3	11	21
Tecniche e strumenti di gestione delle Relazioni Sindacali	8	12	11	31
Tecniche e strumenti di governance	18		15	33
Tecniche e strumenti di monitoraggio e valutazione	74	30	125	229
Tecniche e strumenti di programmazione e pianificazione in materia di sistemi della mobilità e dei trasporti	5		1	6
Tecniche per la risoluzione negoziale delle controversie legali	32	1	4	37
Tecniche, strumenti e processi di amministrazione del personale	31	5	31	67
Tutela e interventi territorio rurale,sanità, produzioni vegetali	92	52	100	244

COMPETENZA	AVANZATO	BASE	INTERMEDIO	Totale complessivo
Uso delle TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	4		1	5
Valutazione di Impatto Ambientale	15	8	4	27
Totale complessivo	**2426**	**1405**	**2918**	**6749**

3.3 Le Proposte Formative

È utile ribadire che ad ogni profilo professionale e ambito di ruolo sono associate delle competenze tecniche ed organizzative, e che per ciascuna sono stati individuati dei punteggi ideali che indicano il livello di possesso auspicato e verso il quale ciascun profilo professionale dovrebbe tendere per presidiare al meglio il ruolo. Il punteggio può avere una variabilità da 1, che indica un modesto grado di possesso, a 7 che indica il massimo livello di possesso.



I gap sono individuati, come detto, rispetto ad ogni Dipendente, per ogni singola competenza tecnica ed organizzativa.
Le proposte formative (proposte in forma sintetica ed esemplificativa) esplicitate in questa sezione, nella parte III e in Appendice, sono state elaborate a partire dall'analisi dei fabbisogni di competenza (tecnica) scaturiti dalla comparazione fra:

- le scelte dei dipendenti,
- le scelte dei dirigenti,
- il gap di competenze individuato automaticamente dal sistema.

Nella costruzione delle proposte formative si è optato per l'accorpamento delle 128 competenze tecniche in 15 macro-aree di competenze omogenee, all'interno delle quali si mantenuta la distinzione fra livelli di intervento base, intermedio e avanzato.

Le Macro-Aree omogenee di competenza individuate sono le seguenti:

1. Risorse Ambientali e territoriali
2. Comunicazione, Informazione e Marketing
3. Tecnologie dell'Informazione
4. Contabilità, finanza e controllo
5. Tecnica Amministrativa
6. Gestione, Organizzazione e Amministrazione del Personale
7. Project Management
8. Lingua

9. A.I.R.
10. MKTG territoriale
11. Programmazione, monitoraggio e valutazione
12. Appalti e Contratti
13. OO.PP.
14. Programmazione unitaria
15. Formazione ambito settoriale

Le schede di dettaglio delle singole macro-aree di competenza, le competenze tecniche che compongono ciascuna macro-area e il numero di dipendenti per i quali sono stati rilevati gap di competenza da colmare (con la suddivisione per livello di intervento) sono allegate nella corrispondente sezione dell'Appendice.

Per quanto attiene le ***nuove competenze emergenti***, non presenti nell'attuale catalogo delle competenze tecniche, (quali - a titolo esemplificativo ma non esaustivo: privacy, trasparenza e anticorruzione, protezione dati personali) le stesse saranno oggetto di specifica formazione a domanda individuale, ove obbligatoria, e rientreranno nella formazione programmata delle attività a valle dell'approvazione della revisione del Catalogo delle Competenze del personale della Giunta regionale della Campania.

Per quanto attiene la ***formazione-informazione obbligatoria in materia di protezione dei dati personali***, oggetto di specifica richiesta inoltrata alla Scrivente dal Responsabile della Protezione dei dati personali (prot. 0606487 del 27.09.2018 e prot. 0623818 del04.10.2018):

- nel corso dell'ultimo trimestre del **2018** si è procedeuto alla formazione diretta al Responsabile;
- nel corso del **2019** si procederà alla formazione (in modalità FAD) di tutti i dirigenti in servizio (circa 191 unità di persanale) e dei referenti privacy circa 50 unità;
- nel corso del **2020** sarà, di converso, calendarizzata la formazione di tutti i dipendenti della Giunta regionale incaricati del trattamento dei dati personali sotto l'autorità del Titolare.

PARTE III - LA PIANIFICAZIONE ANNUALE DELLA ATTIVITÀ FORMATIVE 2018

In questa III parte si dettaglierà in maniera sintetica la pianificazione annuale delle attività formative per l'annualità 2018, sia per il personale dirigenziale (competenze organizzative), sia per il comparto (competenze tecniche distintive del ruolo), oltre ad una breve sezione dedicata alla formazione in materia di anticorruzione prevista per lo stesso anno, che scaturisce da quanto statuito nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2017-2019 dell'Ente.

Si premette che la tardiva approvazione del Piano di Formazione Triennale 2018-2020 determina che la descrizione di questa sezione sia di fatto una consuntivazione delle attività formative erogate nel corso del 2018, che sostanzialmente rispettano nella quasi totalità quanto programmato e comunicato alle OO.SS. con informativa sindacale n.6 del 06.02.2018.

Si segnala, pertanto, che l'unica attività formativa programmata non erogata nel 2018 è stata quella in materia di "project management" e in materia di "Programmazione, monitoraggio e valutazione" che, ancora in attesa di validazione della documentazione di gara, sarà erogata nel 2019.

1. Pianificazione annuale della formazione del personale dirigenziale

Per quanto dettagliato ed esplicitato nella P*arte II* del presente documento, nell'annualità 2018, le attività di formazione e sviluppo per il personale dirigenziale della Giunta regionale della Campania si concentreranno sull'implementazione e miglioramento di alcune di quelle competenze organizzative risultate maggiormente deficitarie dalla rilevazione effettuata, e in particolare, ci si focalizzerà su:

- Leadership;
- Gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Come specificato in precedenza (tabella 2.1), l'efficacia delle attività formative da erogare è strettamente connessa alla scelta del giusto mix di azioni di sviluppo da porre in essere. In relazione alle competenze sopra descritte, pertanto, si propende per un mix di due tipologie di azioni di sviluppo, la formazione manageriale d'aula ed il training on the job, che, come si rileva dalle schede intervento in appendice, agsicono in maniera rilevante sulle competenze indagate, sia direttamente che a cascata:

- la *formazione manageriale d'aula* ha come obiettivo l'acquisizione e/o il miglioramento delle tecniche di empowerment e gestione delle risorse umane. Le attività di natura esperienziale e non convenzionale saranno incentrate sulla costruzione/identificazione della figura di capo e di leader, sulle tecniche di comunicazione, coinvolgimento e responsabilizzazione dei propri collaboratori. Si prevede, pertanto, l'alternarsi di: attivazioni d'aula, esercitazioni individuali, lavori di gruppo, discussioni guidate, analisi di casi, filmati, dimostrazioni, simulazioni e role playing, con il continuo scambio tra formatore e partecipanti, di "feedback" sui comportamenti osservati. (per i dettagli dell'interevnto riferirsi alla scheda intervanto n.1.4 – proposta n.1 in Appendice);

- le azioni di affiancamento di tipo *Training on the job* richiedono, come noto, un ruolo pienamente attivo del destinatario. Il soggetto viene formato sul luogo di lavoro, ossia durante lo svolgimento del processo produttivo svolto internamente all'organizzazione, in un'alternanza di momenti d'aula, colloqui individuali e sperimentazioni sul campo. Attraverso l'azione di apprendimento, dunque, egli contribuisce altresì all'erogazione di un servizio, con un impatto diretto e immediato sulle attività dell'organizzazione e sui relativi risultati. Tra i possibili obiettivi di intervento, coerenti con le competenze sopra indicate come potenzialmente migliorabili, si propone di partire dalla gestione del cambiamento. Coevo ad un positivo sviluppo di questa sarà anche il miglioramento di tutte quelle competenze ad essa più direttamente correlate, come la leadership e la gestione e sviluppo delle RU (per i dettagli dell'interevnto riferirsi alla scheda intervanto n.1 in Appendice).

Per quanto sopra esplicitato, la formazione d'aula sarà oggetto di un percorso formativo della durata di 5 giornate, ripetute per n.6 edizioni, erogato nell'arco di un trimestre presso la sede di Caserta della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Il cronoprogramma delle attività e il programma didattico sono dettagliati in Appendice.

2. Pianificazione annuale della formazione del personale del comparto

Come compiutamente descritto nella *Parte II - 3* di questo documento, a seguito della puntuale rilevazione dei fabbisogni formativi del personale del comparto svolta fra il 2016 e il 2017 si è avuta, per la prima volta in Regione Campania, una percezione chiara delle necessità di formazione/sviluppo di oltre 3000 dipendenti[5].
Tenendo conto degli esiti del bilancio, delle priorità espresse dalle strutture, della numerosità delle singole macro-aree di competenza e delle attività già erogate nel corso del 2017, appare opportuno – per l'annualità 2018 – dare priorità ad azioni di sviluppo da concentrarsi sulle seguenti Aree:

1. Appalti e Contratti: n.327 dipendenti da formare – n°gg/aula complessive[6] previste :48
2. Tecnologie dell'Informazione: n.736 dipendenti da formare (di cui 308 sul nuovo sistema SIAR) – n°gg/aula complessive previste: 82
3. Project Management: n.601 dipendenti (di cui 544 sulla gestione dei progetti) – n°gg/aula complessive previste: 64
4. Programmazione, monitoraggio e valutazione: n.758 dipendenti da formare – n°gg/aula complessive previste: 91[7]

Il dettaglio del numero dei dipendenti che dovranno frequenatare i percorsi formativi (di livello base, interemedio e avanzato) inerenti le quattro macro-aree sopramenzionate, sono rinvenibili nelle schede di ciascuna Macro-Area di competenza, allegate nella corrispondente sezione dell'Appendice.

Il cronoprogramma delle attività è dettagliato in Appendice.

[5] Di ognuno dei quali sono stati rilevati i gap in 3 diverse competenze tecniche
[6] per n° gg/aula complessive è da intendersi il monte totale di giornate del percorso formativo, che andrà articolato in n° di edizioni di durata fissa o variabile a seconda del programma del corso.
[7] Per quanto attiene la formazione di cui ai punti 3 e 4, i documenti di gara sono in attesa di validazione della DG e, pertanto, l'erogazione avverrà nel primo semestre del 2019

3. Pianificazione annuale della formazione in materia di anticorruzione

Il Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2017-2019 approvato con Del. GR n. 41 del 30/01/2017 prevede, tra le misure obbligatorie, la *Formazione*. Il presente documento contiene, in attuazione di quanto previsto dalla misura in questione, la pianificazione annuale della formazione in materia di anticorruzione e il cronoprogramma degli interventi formativi riconducibili alle tipologie di attività previste dal PTPCT. Il documento contiene altresì la pianificazione di attività formative aggiuntive rispetto a quelle previste dal Piano anticorruzione. In termini di tempi di attuazione degli interventi, si farà riferimento alle annualità 2017-2018 (e in alcuni casi 2019).

Per quanto concerne gli interventi di cui al PTPCT 2017-2019, nel progettare la misura obbligatoria in questione si è tenuto conto, in prima battuta, di quanto previsto dal documento contenente l'*articolazione pluriennale della formazione per il personale della Regione Campania in materia di anticorruzione - Annualità 2017-19*, approvato con Determina dirigenziale n. 1 del 23/12/2016 della UOD 55.14.14.

Sulla base di tale articolazione, le tipologie di attività formative che si prevede di realizzare nel triennio considerato si articolano in due diversi macro-ambiti:

1. **La formazione a carattere generale trasversale,** rivolta a tutti i dipendenti che l'amministrazione intenderà coinvolgere e finalizzata ad approfondire i principali contenuti della strategia nazionale di prevenzione della corruzione e a promuovere la cultura dell'integrità e dell'etica nei comportamenti del dipendente pubblico.
2. **La formazione specialistica**, che riguarderà, in linea con le indicazioni dei PNA, due ambiti tematici prioritari:
    1. *i Contratti pubblici*: in tale ambito, la formazione sarà prioritariamente centrata sul *Nuovo Codice degli Appalti* (D. Lgs. n. 50/2016) e sarà finalizzata a rafforzare le competenze del personale afferente all'Ufficio Speciale "*Centrale Acquisti, Procedure di finanziamento di progetti relativi ad infrastrutture, Progettazione*" e del personale a qualunque titolo impegnato nella gestione di affidamenti, bandi e gare.
    2. *la Sanità*: l'Amministrazione Regionale intende potenziare la conoscenza dei processi/procedimenti rientranti nella materia della Sanità ai quali l'Aggiornamento 2015 al PNA ed il PNA 2016 dedicano uno specifico approfondimento (nella parte Speciale) individuando aree di rischio generali e specifiche del settore sanitario e, per ciascuna di esse, i possibili eventi corruttivi e le relative misure di prevenzione e contrasto.

A tali tipologie di attività previste dal PTPCT va aggiunta una terza tipologia, la formazione-assistenza sul processo di gestione del rischio nelle aree di rischio generali e specifiche previste dal PNA e dal PTPCT 2017-2019, tenuto conto:

a) delle indicazioni fornite dall'O.I.V. nella Nota di verifica della Relazione annuale 2016 del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), che richiamano l'attenzione sulla necessità di procedere alla formazione tecnico-operativa specifica rivolta al personale che opera a supporto del RCPT e al personale della Struttura di supporto all'OIV;
b) della necessità di procedere all'analisi dei processi nelle aree di rischio prevista dal PTPCT 2017-2019 e finalizzata all'aggiornamento del Piano stesso.

Di seguito, verranno descritte le tre tipologie di attività su indicate, rispetto alle quali verranno indicati gli obiettivi generali ed i contenuti di massima su cui dovranno vertere. Nella tabella n. 1, infine, verrà riportato il cronoprogramma delle attività previste.

3.2 La formazione-assistenza sul processo di gestione del rischio nelle aree di rischio generali e specifiche previste dal PNA e dal PTPCT 2017-2019

Il PTPCT 2017-2019 – tenuto conto degli indirizzi forniti dall'A.N.AC. nell'Aggiornamento 2015 al PNA 2013 e nel PNA 2016 in ordine alle aree di rischio che tutte le amministrazioni sono tenute a censire (aree c.d. "generali" di rischio) e alla individuazione di aree di rischio "specifiche" legate ad ambiti di attività peculiari – prevede a partire dai prossimi mesi la revisione della mappatura dei processi e dell'analisi dei rischi riferita alle aree c.d. "obbligatorie" di cui alla legge 190/2012 e al PNA 2013, censite per la stesura del Piano di prevenzione della corruzione dell'Ente 2015-2017 e l'avvio dell'attività di rilevazione e valutazione dei processi ricadenti nelle ulteriori aree individuate dai PNA su citati (che insieme alle aree c.d. "obbligatorie" di cui alla legge 190/2012 e al PNA 2013 formano ora le aree "generali" di rischio). Nello specifico:

- con riferimento alle aree "generali" di rischio, come individuate dai PNA, nel PTPCT 2017-2019 dell'Ente è stato previsto che nel corso del 2017 si procederà:
    a) ad un'attenta analisi dei processi afferenti all'area di rischio "*Incarichi e nomine*";
    b) all'avvio delle attività di rilevazione e valutazione dei processi ricadenti nelle aree generali "*Affari legali e contenzioso*", "*Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni"* e *"Gestione delle Entrate, delle spese e del patrimonio";*
    c) alla revisione del Catalogo dei processi censiti per il PTPC 2015-2017 con riferimento alle 4 aree c.d. "obbligatorie" di rischio di cui al PNA 2013, rideterminate alla luce della nuova classificazione delle aree di rischio operata con l'Aggiornamento 2015 al PNA 2013 (confermata dal PNA 2016);

Alla luce di quanto su indicato, saranno previste azioni di formazione-accompagnamento del personale interno chiamato a condurre il processo in questione al fine di dare attuazione a quanto previsto dal PTPCT con riferimento all'implementazione del "processo di gestione del rischio" sulle aree individuate dal Piano e, quindi, alla realizzazione delle attività di mappatura dei processi, individuazione, analisi, ponderazione e trattamento dei rischi (con individuazione e progettazione di misure di prevenzione e contrasto), come previste dal "processo di gestione del rischio" che le amministrazioni sono tenute ad implementare.

Nello specifico, verranno progettati e realizzati interventi di formazione specialistica e di assistenza finalizzati oltre che alla conduzione del processo di gestione del rischio e, quindi, alle attività di mappatura e analisi del rischio su indicate, anche al trasferimento al personale interno del *Know how* necessario alla conduzione autonoma del processo, affinché quest'ultima diventi attività ordinaria e replicabile ogni anno e/o comunque a fronte delle esigenze di analisi che via via dovessero emergere (sulla base degli indirizzi forniti da A.N.AC. o dall'Ente stesso su specifiche aree di rischio).

I contenuti di massima della formazione-assistenza dovranno pertanto essere finalizzati:

- ✓ a fornire aggiornamenti sulle indicazioni dei PNA sulle aree di rischio generali e specifiche;

- ✓ ad approfondire tutte le fasi del processo di gestione del rischio di cui alla norma internazionale ISO 31000:2009, utilizzata come riferimento generale dal PTPCT dell'Ente anche tenendo conto delle indicazioni fornite dall'A.N.AC. nell'Aggiornamento 2015 al PNA e dal PNA 2016. Il percorso dovrà trasferire conoscenze, strumenti e tecniche di analisi per le singole fasi del processo di gestione del rischio: definizione del contesto (mappatura processi); valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione dei rischi); trattamento del rischio (individuazione e progettazione delle misure).

Inoltre, come caso applicativo, andrà analizzata l'area generale di rischio "*Incarichi e Nomine*".

Destinatari dell'attività saranno: il RPCT, il personale del gruppo di supporto al RPCT e il personale della Struttura tecnica di supporto all'O.I.V., per un totale di circa 25 unità.

3.3 La formazione specialistica

Come indicato in premessa, la formazione specialistica riguarderà, in linea con le indicazioni dei PNA, due ambiti tematici prioritari:

- ✓ **I Contratti pubblici.** In tale ambito, come stabilito nel PTPCT 2017-2019 e come su indicato, la formazione sarà prioritariamente centrata sul *Nuovo Codice degli Appalti* (D.Lgs. n. 50/2016) e sarà finalizzata a rafforzare le competenze del personale afferente all'Ufficio Speciale "*Centrale Acquisti, Procedure di finanziamento di progetti relativi ad infrastrutture, Progettazione*" e del personale a qualunque titolo impegnato nella gestione di affidamenti, bandi e gare.

  In termini di contenuti, oltre ai temi su indicati, la formazione dovrà essere altresì finalizzata ad approfondire l'area di rischio "*Affidamento di lavori, servizi e forniture*" mediante il trasferimento di conoscenze e competenze sull'analisi dei rischi e il supporto formativo per l'individuazione e pianificazione di specifiche misure di prevenzione e contrasto, tenendo conto delle indicazioni fornite dall'A.N.AC. nell'Aggiornamento 2015 al PNA 2013, che dedica uno specifico approfondimento all'area dei Contratti Pubblici.

  Per quanto concerne i destinatari, si terrà anche conto dell'esito del fabbisogno formativo espresso sul tema in questione, come rilevato con il bilancio delle competenze realizzato dall'Ente nel 2016 nell'ambito del processo di definizione del nuovo sistema dei profili professionali del personale di categoria C e D.

  Complessivamente, la platea di **destinatari** dell'attività formativa in questione è di circa 250 unità.

- ✓ **la Sanità.** In tale ambito verrà approfondita la conoscenza dei processi/procedimenti rientranti nella materia della Sanità, con particolare riferimento alle prescrizioni di cui all'Aggiornamento 2015 al PNA ed al PNA 2016 che dedicano uno specifico approfondimento (nella parte Speciale) al tema della Sanità, individuando aree di rischio generali e specifiche del settore sanitario e, per ciascuna di esse, i possibili eventi corruttivi e le relative misure di prevenzione e contrasto.

  Anche per tale ambito, pertanto, la formazione dovrà essere utilizzata, tra l'altro, per trasferire conoscenze e competenze sull'analisi dei rischi e per implementare l'analisi stessa.

In tal senso, parte dell'intervento dovrà essere focalizzata sull'area di rischio specifica "*Rapporti con i soggetti erogatori"* individuata dall'Amministrazione quale area specifica di rischio in considerazione delle indicazioni fornite dall'A.N.AC. nei PNA e degli obiettivi strategici in materia di anticorruzione definiti dall'organo di indirizzo dell'Ente, che in particolare prevedono l'adozione di misure organizzative di prevenzione di fattori distorsivi e/o condotte devianti rispetto al perseguimento dell'interesse pubblico generale con riferimento all' area di rischio specifica "*Rapporto con i soggetti privati erogatori di prestazioni sanitarie"*. Un focus specifico andrà dedicato al macro-processo *"Accreditamento istituzionale delle strutture sanitarie e/o sociosanitarie*", rispetto al quale nel PTPCT 2017-2019 sono riportati gli esiti delle attività, realizzate nel 2016, di mappatura del processo e di prima identificazione dei rischi corruttivi e/o di *malagestio* potenzialmente applicabili.

Destinatari dell'intervento saranno dirigenti e funzionari della Direzione Generale per la Tutela della Salute e il Coordinamento del Sistema Sanitario Regionale e dell'Ufficio Speciale Servizio ispettivo sanitario e socio-sanitario

3.4. La formazione a carattere generale trasversale

Detta formazione, rivolta a tutti i dipendenti che l'amministrazione intenderà coinvolgere, è finalizzata ad approfondire i principali contenuti della strategia nazionale di prevenzione della corruzione e a promuovere la cultura dell'integrità e dell'etica nei comportamenti del dipendente pubblico.

Atteso che nelle annualità 2014-2016 si è dato ampio spazio a tale tipologia di attività, interessando una platea di convocati pari a circa 5400 unità, ulteriori interventi potranno essere programmati e realizzati a partire dal 2018.

3.5 Azioni formative previste da Misure obbligatorie o da altre azioni del PTPCT

Andranno inoltre programmati e realizzati interventi formativi a supporto dell'attuazione di alcune misure previste dal PTPCT 2017-2019. In particolare:

- la misura *Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. Whistleblower)* prevede in linea generale la realizzazione di iniziative di sensibilizzazione, comunicazione e formazione sui diritti e gli obblighi relativi alla segnalazione delle azioni illecite. La misura prevede altresì l'adozione di uno specifico software per la raccolta e gestione delle segnalazioni (ad oggi la raccolta viene effettuata mediante account di posta elettronica dedicato), al fine di rafforzare la garanzia di anonimato e la tutela da azioni discriminatorie. In tal senso, l'attività formativa sarà focalizzata sul software adottato, in termini sia di trasferimento di nozioni tecniche sull'utilizzo dello stesso sia, più in generale, di sensibilizzazione sulla misura in questione.
- con riferimento alla misura della *Trasparenza*, atteso che nel 2016 è stata realizzata un'edizione del corso on line sul tema *Dalla Trasparenza al "FOIA". Cosa e come cambia l'accesso civico (e la trasparenza)* e tenuto conto della rilevanza della tematica in questione, andrà programmata e realizzata a partire dal 2018 l'estensione del percorso formativo su dette tematiche a tutti i dirigenti e a tutti i funzionari dell'Ente.

Infine, la **metodologia didattica** che verrà utilizzata per tutti gli interventi di cui sopra sarà di tipo integrato (*blended learning*): incontri in presenza si alterneranno a moduli di apprendimento autonomo, esercitazioni a distanza e aule virtuali. I materiali e gli strumenti dei percorsi online saranno disponibili su una piattaforma virtuale dedicata.

La tabella 3.1 di seguito riportata contiene il cronoprogramma delle attività formative su descritte.

TABELLA N. 3.1 - FORMAZIONE IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE - CRONOPROGRAMMA

Attività	n° gg/aula complessive*	n° destinatari coinvolti	tempi di attuazione
Formazione-assistenza sul processo di gestione del rischio	E-learning su piattaforma blended	ca 125	Dicembre 2018 – Febbraio 2019
Formazione-assistenza sul processo di gestione del rischio	3	25	Gennaio 2018
Formazione specialistica			
Ambito tematico *Contratti Pubblici*	28	ca 250 (funzionari e istruttori di tutte le strutture)	Marzo-Luglio 2018
Ambito tematico *Sanità*	3	dirigenti e funzionari della Dg Tutela della Salute e coordinamento del SSR e dell'Uff. Speciale Servizio ispettivo sanitario e socio-sanitario	Febbraio 2018
Formazione generale trasversale			
Strategia nazionale di prevenzione della corruzione e cultura dell'integrità e dell'etica nei comportamenti del dipendente pubblico	Ciclo di Webinar di durata varia	tutto il personale dell'Ente a seconda della tipologia di intervento	2019-2020
Trasparenza - FOIA e Accesso civico	Webinar di durata varia	tutti i dirigenti e tutti i funzionari dell'Ente	2019-2020
Formazione su specifiche azioni/misure del PTPCT 2017-2019			
Formazione su nuovo Codice di comportamento	E-learning su piattaforma blended esterna	tutto il personale dell'Ente	Novembre - Dicembre 2018
Formazione sul Whistleblowing		tutto il personale dell'Ente	Novembre - Dicembre 2018

NOTE* per n° gg/aula complessive è da intendersi il monte totale di giornate del percorso formativo, che andrà articolato in n° di edizioni di durata fissa o variabile a seconda del programma del corso.

PARTE IV - LA PIANIFICAZIONE ANNUALE DELLA ATTIVITÀ FORMATIVE 2019 EROGATE DALLA FONDAZIONE IFEL

1. Struttura e scopo del documento

Tale documento costituisce uno strumento di programmazione generale delle attività formative che si intendono realizzare nel corso del 2019, nell'ambito dei Servizi relativi al Programma integrato di interventi di rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa della Pubblica Amministrazione DGR n. 607 del 3 ottobre 2017 – DD nr. 25 del 21/02/2018. Successivamente si procederà alla progettazione formativa di dettaglio delle attività, con indicazione puntuale dei moduli didattici e dei destinatari finali, concordati di concerto con le DG competenti.

Il progetto formativo si articola in azioni di formazione attraverso un processo ampio, strategico e complesso articolato in più fasi comprendenti approfondite analisi preliminari, molteplici momenti di studio e di confronto, sessioni di formazione, sia tradizionale che innovativa, e soprattutto di confronto, scambi e networking, tutte finalizzate alla crescita dei livelli di competenza professionale, miglioramento organizzativo e conseguentemente della qualità dei servizi erogati

L'approccio metodologico scelto assume che i fabbisogni formativi non possano essere individuati in termini astratti su profili definiti in relazione a organizzazioni ideali. È necessario, invece, assumere che i risultati che un'organizzazione può conseguire siano funzione delle competenze espresse al loro interno e dell'insieme delle componenti che le costituiscono e che non si esauriscano con le risorse umane, ma che comprendono anche i prodotti – intesi come servizi, beni, documenti, procedure, struttura, normativa, gerarchia, sottosistema burocratico informativo. Bisogna tenere presente la capacità degli individui di definire e modificare l'ambiente in cui esprimono il loro ruolo e, dunque, di modificare anche le strutture organizzative in cui operano, sia in termini di visione e cultura, sia in termini di struttura.

È necessario prestare attenzione, pertanto, alle specificità organizzative dell'amministrazione regionale, sia con riferimento ai compiti e alle funzioni che è chiamata a svolgere e alla loro evoluzione, sia con riferimento alla prospettiva dimensionale e di rapporto con il territorio, che ne influenza di fatto la struttura e il funzionamento.

L'impianto progettuale a cui fanno riferimento le attività di erogazione è il seguente:

- **Linea di azione 1:** Miglioramento organizzativo delle funzioni trasversali e definizione degli strumenti comuni (tra cui, a titolo indicativo: attuazione e aggiornamento de/ Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza);
- **Linea di azione 2:** Rafforzamento delle competenze del management su settori

strategici e su funzioni trasversali;

- **Linea di azione 3:** Misure di semplificazione per il cittadino e per l'imprenditore;
- **Linea di azione 4:** Supporto alle azioni di coordinamento e monitoraggio della programmazione dei fondi SIE, del POC, del FSC e altri strumenti di programmazione;
- **Linea di azione 5**: Misure di riorganizzazione della partecipazione regionale ai processi normativi europei;
- **Linea di azione 6:** Sistemi e strumenti finalizzati a/ controllo strategico, al controllo di gestione e alla **misurazione e** valutazione della Performance;
- **Linea di azione 7:** Strumenti per il riordino normativo e il miglioramento della qualità della normazione;
- **Linea di azione 8**: Iniziative di rafforzamento del partenariato, in coerenza con gli indirizzi di Europa 2020-Codice di Condotta Europeo del Partenariato ed interventi di qualificazione ed empowerment delle istituzioni e degli attori economico-sociali;
- **Linea di azione 9:** Area delle politiche settoriali (tra cui, a titolo indicativo: Strategia Nazionale per le aree interne; Politiche giovanili

L'intero impianto progettuale si inserisce nell'ambito del Programma Operativo FSE Campania 2014-2020 e, in particolare, nell'ambito degli Obiettivi Specifici 18 (Miglioramento delle prestazioni della Pubblica Amministrazione), 20 (Aumento dei livelli di integrità e di legalità nell'azione della Pubblica Amministrazione) e 21 (Miglioramento della *governance* multilivello e della capacità amministrativa e tecnica delle pubbliche amministrazioni nei programmi d'intervento pubblico).

Allo scopo le diverse attività vengono aggregate nelle 9 linee di intervento individuate dalla Regione Campania DG Autorità di Gestione del Fondo Sociale Europeo e Fondo per lo Sviluppo e la Coesione **prot. 0733229** del **08/11/2017**, articolate nelle seguenti attività suddivise in IV aree di intervento che specificano altrettanti percorsi di formazione:

I-Strumenti e strategie per il miglioramento delle funzioni trasversali;

II- Semplificazione e riordino normativo;

III- La Regione in Europa;

IV-Le politiche settoriali.

Tabella 1.1 - Schema delle attività di formazione

Percorso formativo	Modulo	
I-Strumenti e strategie per il miglioramento delle funzioni trasversali	1.1.3	Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità
	1.2.2	Attuazione del modello e delle metodologie per la elaborazione del Bilancio Sociale della Regione Campania
	1.3.1	Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare
	9.3.1	Rafforzamento delle capacità manageriali su funzioni trasversali (project management; controllo strategico; controllo di gestione)
	9.3.2	Interventi di formazione in specifiche aree di miglioramento
	6.1.2	"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) del personale e dei dirigenti della Giunta regionale della Campania"
Percorso formativo	**Modulo**	
II-Semplificazione e riordino normativo	3.1.2	Strumenti di gestione del processo di digitalizzazione "la regione in un click"
	3.2.1	Aspetti normativi e procedurali del SURAP
	3.3.2	Piano triennale per l'informatica nella Pubblica amministrazione e gli impegni della Regione per il 2017-2019
III- La Regione in Europa	5.1.1	Monitoraggio e aggiornamento del personale regionale sulla produzione normativa europea di carattere regionale
	8.1.1	Qualificazione ed empowerment delle istituzioni e degli operatori
IV-Le politiche settoriali	9.1.1	Sanità 2.0: strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità
	9.1.2	Le Politiche Giovanili (compresa l'attuazione de "I giovani per l'Europa")
	9.1.4	L'impegno regionale azioni di rafforzamento del sistema pubblico/privato di ricerca e al sostegno della competitività con particolare attenzione alla RIS3
	9.1.5	Le politiche per il cambiamento dei sistemi energetico, agricolo, dei trasporti e delle attività marittime
	9.1.6	Le linee di intervento per la costituzione di un sistema di welfare orientato all'inclusione e alla partecipazione
	9.1.7	Modelli di gestione e strategie di governance per le società a partecipazione pubblica

2. La metodologia

Per assicurare la replicabilità delle azioni formative e la possibilità di definire un sistema di formazione continua in grado di stimolare anche processi di aggiornamento autonomo e auto apprendimento da parte dei destinatari, i contenuti formativi sono progettati secondo la metodologia dei *Learning Object*, che garantisce la *reusability* dei contenuti e una loro migliore fruibilità.

Al fine di sostenere l'accrescimento delle competenze e delle abilità professionali sulle tematiche individuate, per la programmazione delle attività di formazione, si propone una metodologia *blended learning***.**

Il **Blended Learning** nasce dalla sempre più proficua combinazione di e-learning con altre forme di apprendimento flessibile o più tradizionali (come l'aula o i materiali cartacei). Un apprendimento e un processo ibrido, che mescola metodi e risorse diverse tra loro:

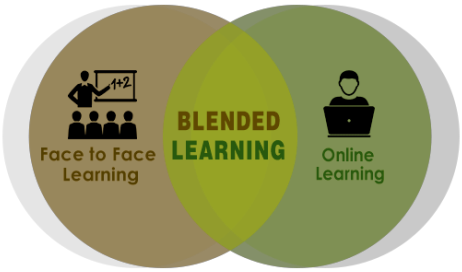
- **Aula:** lezioni frontali**;**
- **Webinar:** lezioni disponibili su web;
- **Team Building:** team di lavoro task-oriented

Pertanto, l'articolazione delle attività di formazione prevedrà:

- **Lezioni Frontali**: spiegazione in aula dei contenuti oggetto del corso di formazione.
- **Workshop:** corsi della durata di uno o più incontri nei quali tutti condividono le proprie idee all'interno di un *brainstorming* collettivo. Le discussioni vengono animate e moderate dalla competenza dei professionisti di settore;
- **Webinar:** sono eventi resi disponibili attraverso il web in modo da consentire a più utenti, anche in luoghi fisici diversi, di connettersi nello stesso momento

2.1 Webinar

L'esperienza nell'organizzazione e nella gestione di eventi di divulgazione e formazione on line di IFEL Campania è stata sviluppata attraverso la costante e strutturale collaborazione con la Fondazione IFEL Anci, sperimentando metodologie e strumenti innovativi quali i webinar.



I "webinar" sono eventi resi disponibili attraverso il web in modo da consentire a più utenti, anche in luoghi fisici diversi, di connettersi nello stesso momento per partecipare a un seminario, una conferenza, una lezione interattiva, un corso di formazione suddiviso in più sessioni, un workshop etc. I partecipanti si trovano all'ora prefissata, possono intervenire attivamente nel corso dell'evento, porre domande e condividere idee.

I webinar[8] tipicamente prevedono diversi ruoli. Uno o più relatori, che oltre a intervenire con

[8] Per completezza di analisi si riportano anche i requisiti HW/SW e di banda che sono richiesti per il corretto utilizzo della piattaforma webinar: Windows (1.4GHz Intel® Pentium® 4 o superiore per Windows 7, Windows 8 or Windows 8.1; Windows 8.1 (32-bit/64-bit), Windows 8 (32-bit/64-bit), Windows 7 (32-bit/64-bit); 512MB of RAM (raccomandato 1Gb) per Windows 7 or Windows 8; Microsoft Internet Explorer 8, 9, 10, 11; Mozilla Firefox; Google Chrome; Adobe® Flash® Player 11.2+); Mac OS; 1.83GHz Intel Core™ Duo o superiore; 512MB of RAM (1GB raccomandato); Mac OS X 10.7.4, 10.8, 10.9; Mozilla Firefox; Apple Safari; Google Chrome; Adobe Flash Player 11.2+); Linux (; Ubuntu 12.04; Red Hat Enterprise Linux 6; OpenSuSE 12.2; Nessun Add-in supportato da Linux. Aula virtuale nel browser.; Mozilla Firefox; Adobe Flash Player 11.2+); Mobile; Dispositivi apple: iPhone 5S, iPhone 5, iPhone 4S, iPad with Retina display, iPad 3, iPad 2, iPad mini, iPod touch (4° & 5° gen); Sistema minimo richiesto su apple mobile: iOS 6 o superiore; Android: Motorola DROID RAZR MAXX, Motorola Atrix, Motorola Xoom, Samsung Galaxy Tab 2 10.1, Samsung Galaxy S3 & S4, Nexus 7 tablet; Versione Android 2.3.4 o superiore).
La banda in upload deve essere almeno 512Kbps. Quella in download almeno 2Mbps. È consigliata una connessione via

la propria esposizione, possono mostrare e illustrare slide, immagini, o filmati; i destinatari, che seguono la presentazione, possono porre domande tramite la chat o a voce.

Possono essere resi disponibili materiali didattici a supporto dell'esposizione che comunque devono tenere conto della conversione per la messa in linea, evitando, pertanto, l'uso di animazioni power point e cercando di ridurre il più possibile il peso del documento.

Naturalmente nell'intero impianto del processo formativo non si escluderà l'obiettivo di trasferire conoscenze tacite, creando contesti didattici che comprendano anche il confronto tra pari e la relazione con un docente o un mediatore. D'altra parte, si terrà conto anche della possibilità di sviluppare ambienti di apprendimento (anche utilizzando le tecnologie informatiche e gli ambienti web 2.0) che facilitano l'integrazione nell'ambito delle risorse riutilizzabili in un intervento formativo (learning-time LO) di materiali prodotti dai discenti e di esperienze e casi situati in un contesto, lo sviluppo e la condivisione di esempi e buone pratiche per l'organizzazione del processo di apprendimento, cioè la meta conoscenza sulle scelte organizzative e strategiche sviluppata dai progettisti di interventi formativi.

La progettazione sarà focalizzata sullo sviluppo di competenze specifiche secondo un processo ricorsivo, aperto, in costruzione progressiva in modo da favorire l'integrazione di elementi riferibili ai diversi tipi di competenze che sono di base - fondamentali per l'esecuzione di compiti specifici - trasversali - permettono di adattare i saperi al contesto – e tecnico-professionali che sono un insieme di saperi e tecniche.

3. I destinatari della formazione

I destinatari dei percorsi di formazione sono stati individuati coerentemente con le tematiche formative proposte e la DG di appartenenza.

Ogni singola sessione di webinar ha previsto la possibilità di interazione con i relatori durante la diretta streaming, la condivisione di materiale didattico informativo correlato e la visione della lezione registrata attraverso apposito canale youtube. Grazie al sistema di iscrizione previsto dalla piattaforma, aperto e gratuito, è stato possibile, nel rispetto della privacy, indicizzare e profilare tutti partecipanti, entrati così a far parte della community di IFEL da cui possono ricevere newsletter informative, aggiornamenti e segnalazioni di altri webinar sulla base del form informativo precompilato con gli interessi e i contesti lavorativi di provenienza.

L'esperienza del webinar di IFEL Campania risulta quindi inerente, compatibile e duplicabile quale strumento per il raggiungimento degli obiettivi previsti dalle linee di intervento, dalle attività e dalle azioni del Programma di questa offerta tecnica.

cavo o la prossimità al router wi-fi. Una buona disponibilità e stabilità di banda è indispensabile per la corretta trasmissione dello stream audio / video.

4. Profili professionali per le attività di formazione

Per i profili professionali relativi alle attività di formazione (docente, codocente e tutor) la tabella successiva identifica le aree di competenza per le singole figure che s'intendono utilizzare in relazione ai percorsi formativi definiti nelle sezioni precedenti.

Tabella 3.1 - Descrizione profili per attività formazione

ID	Exp	Profilo	Aree specifiche dei percorsi formativi			
			I-Strumenti e strategie per il miglioramento delle funzioni trasversali	II-Semplificazione e riordino normativo	III- La Regione in Europa	IV-Le politiche settoriali
FC	Codocente	Esperti del settore con esperienze di docenza nelle aree specifiche di intervento e formazione.	Normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza sia nazionale che regionale; Metodi e strumenti di project management; Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance	Normative europee, nazionali e regionali relative alle misure di semplificazione, con riferimento anche agli aspetti inerenti l'introduzione di sistemi informatici per la gestione	Funzionamento dell'Unione Europea; fondi SIE e procedure di programmazione; Programmi Operativi della Regione Campania; principali regolamenti Europei; le forme e il funzionamento dei partenariati	Strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità; Politiche Giovanili; Aree Interne della Campania Competenze specifiche nelle principali aree di intervento dei Programmi Operativi (ambiente; politiche sociali e inclusione; innovazione)
FD	Docente	Docenti (docenti universitari; ricercatori senior/junior; dirigenti di ricerca; esperti e consulenti di settore senior; dirigenti o funzionari di pubbliche amministrazioni o di aziende private con esperienze di formazione; professionisti o esperti) con esperienza specifica nelle materie oggetto dell'attività di formazione.				
FT	Tutor	Capacità organizzative e di supporto alla gestione di gruppi di apprendimento con conoscenza della modulistica prevista per le attività formative finanziate dal FSE e dei sistemi di rendicontazione.				

5. LINEA DI INTERVENTO 1 - MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO DELLE FUNZIONI TRASVERSALI E DEFINIZIONE DEGLI STRUMENTI COMUNI

5.1 Azione 1.1 - Aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021

La prevenzione della corruzione e il contrasto di ogni forma di illegalità costituiscono una priorità strategica della Giunta Regionale della Campania, essendo considerate due tra i più importanti ostacoli allo sviluppo territoriale, all'efficienza e all'efficacia dell'agire amministrativo e, in ultima istanza, al corretto

funzionamento delle istituzioni sociali e civili.

Il Piano Nazionale Anticorruzione definisce gli obiettivi nazionali per lo sviluppo della strategia di prevenzione e fornisce gli indirizzi metodologici alle amministrazioni pubbliche per la stesura del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

Con le innovazioni introdotte dal D.Lgs. n. 97/2016, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito PTPCT) delle singole Amministrazioni assume un grande valore programmatico, essendo fissati dall'organo di indirizzo gli obiettivi strategici per il contrasto alla corruzione.

In base a tali indirizzi metodologici il P.T.P.C.T:

a) è lo strumento di programmazione delle strategie e delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza a livello organizzativo;

b) è un'opportunità di innovazione dei processi organizzativi e di rafforzamento della capacità di prevenzione e contrasto della corruzione;

c) deve contenere un'analisi e valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indicare le azioni volte a prevenire il rischio corruttivo;

d) deve basarsi su una idonea metodologia di analisi e valutazione dei rischi e deve sviluppare una puntuale programmazione delle attività, indicando le aree di rischio generali, gli eventi rischiosi specifici, le misure da implementare, i responsabili per l'attuazione di ogni misura e i relativi tempi;

e) deve prevedere obiettivi e azioni in grado di incidere significativamente sulla mitigazione del rischio di corruzione, favorendo dunque l'efficace attuazione della normativa anticorruzione e consentendo un costante monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia degli interventi attuati.

Attività 1.1.3 Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità

La formazione è considerata dalla Legge Severino 190/2012 e dal PNA, una delle misure preventive essenziali ed inderogabili da cui non potere prescindere in una razionale lotta alla criminalità.

E', del resto, indubbio che solo una informazione-formazione seria, completa e professionalmente attendibile, può consentire di far conoscere correttamente alle pubbliche amministrazioni, quel complesso apparato legislativo anticorruzione varato dallo Stato italiano.

Il nuovo sistema anticorruzione non è affatto di semplice ed immediata comprensione, presuppone l'adozione di criteri e di azioni sostanzialmente ancora poco conosciuti alla storia del pubblico impiego e delle pubbliche amministrazioni. Una riorganizzazione gestionale di questo tipo se non viene supportata da una corretta conoscenza del sistema anche dal punto di vista legislativo, e se soprattutto non viene condivisa ed attuata da tutti i dipendenti, finisce per diventare assolutamente impraticabile.

Obiettivi del percorso formativo

- Rafforzare le conoscenze in materia di prevenzione del rischio di corruzione nelle amministrazioni

pubbliche e arricchire le tecniche di redazione dei piani anticorruzione;

- Sensibilizzare il personale alla costruzione di un sistema organico di contrasto alla corruzione, avendo a mente l'efficienza e la sostenibilità delle azioni proposte ed attuate;
- Sostenere lo sviluppo di una cultura interdisciplinare della trasparenza e dell'integrità;

Contenuti chiave

Le competenze chiave delle attività di formazione vengono individuate in riferimento ai seguenti temi:

- Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità
- Obblighi e Responsabilità del PTPCT 2019-2021;
- Gestione del rischio ed attuazione delle misure di prevenzione;

Target

- RPTC, Staff e Referenti Anticorruzione
- Dirigenti e funzionari delle maggiori Aree a rischio corruttivo
- Personale dipendente della Regione Campania

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18) e delle successive integrazioni presentate dell'Ufficio del RPTC con nota prot. 0651327 del 16/10/2018, l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di 1 *Webinar e* n.3 giornate di formazione in aula, articolata in n.2 percorsi formativi.

Percorso formativo n.1

ll percorso formativo n.1, prevede l'erogazione di n. 3 giornate di formazione specialistica in aula della durata complessiva di 8 ore, destinata a circa 35 unità corrispondenti ai Referenti Anticorruzione:

Tabella 5.1 Indicatori di risultato attività di formazione 1.1.3

Modulo formativo aula		Ore	Classi
1.1.3	Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità	8	1

Tabella 5.2 Schema destinatari attività di formazione 1.1.3

Modulo formativo		N. destinatari
1.1.3	Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità	35

Tabella 5.3 Attività formative in presenza 1.1.3

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019 - Edizioni
Il PTPCT 2019/2021 della Regione Campania	4	35	1	Febbraio
L'attuazione del PTPCT della Regione Campania	2	35	1	Aprile
Il processo di gestione del rischio corruttivo	2	35	1	Luglio
TOTALE	**8**			

Percorso formativo n.2

Il percorso formativo n.2, prevede l'erogazione di n. 1 Webinar:

Tabella 5.3 Indicatori di risultato attività 1.1.3- Webinar

Modulo formativo webinar		**Ore**
1.1.3	Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità	10

Tabella 5.4 Schema destinatari attività di formazione 1.1.3

Modulo formativo		**DG**	**Dirigenti**	**D**	**C**	**B**	**A**	**TOT**
1.1.3	Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità	0	250	1.555	0	0	0	1.805

Tabella 5.5 Articolazione webinar attività 1.1.3.

	Durata in ore	Partecipanti	N. edizioni	Cronoprogramma 2019 -Edizioni
Il PTPC 2019/2021 della Regione Campania	2	361	5	n.2 Marzo n.1 Maggio n.1 Giugno n.1 Luglio
TOTALE	2			

5.2 Azione 1.2 Elaborazione del Bilancio Sociale della Regione

La rendicontazione sociale delle amministrazioni pubbliche risponde alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, siano essi singoli cittadini, famiglie, imprese, associazioni, altre istituzioni pubbliche o private, consentendo loro di comprendere e valutare gli effetti dell'azione amministrativa. Essa può essere considerata come una risposta al deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici in termini di trasparenza dell'azione e dei risultati delle amministrazioni pubbliche, di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione.

Gli strumenti per effettuare la rendicontazione sociale possono essere molteplici, a seconda degli ambiti e degli obiettivi. Tra essi, il bilancio sociale pubblico, può essere considerato il principale, in quanto finalizzato a dar conto del complesso delle attività dell'amministrazione e a rappresentare in un quadro unitario il rapporto tra visione politica, obiettivi, risorse e risultati.

Attività 1.2.2 Attuazione del modello e delle metodologie per la elaborazione del Bilancio Sociale della Regione Campania

A seguito degli approfondimenti condotti e tenuto conto della nota prot.758850 del 29/11/2018, con cui la DG 50 13 00 - Direzione Generale per le risorse finanziarie ha rappresentato i fabbisogni circa le attività di formazione, le modalità di svolgimento, i destinatari della formazione e le tempistiche, saranno individuate a seguito della designazione dei referenti delle strutture regionali, preposti alla redazione del Bilancio sociale.

5.3 Azione 1.3 Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare

L'articolo 33 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modifiche e integrazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111, si inserisce nell'ambito di un complesso e stratificato quadro normativo in materia di valorizzazione e dismissione del patrimonio immobiliare pubblico.

Il Decreto Legge 98/2011 introduce, un'articolata disciplina regolante modalità di costituzione, finanziamento e operatività di specifiche tipologie di fondi immobiliari, assegnando obiettivi di efficienza e riduzione del debito pubblico in capo agli enti pubblici proprietari dei portafogli immobiliari ed individuando un veicolo finanziario *ad hoc* che assuma il ruolo di cerniera fra pubblico e privato nella fase di attivazione e gestione delle iniziative di finanza immobiliare promosse.
Il patrimonio immobiliare pubblico è vasto ed eterogeneo e la sua gestione richiede una visione strategica e una politica gestionale professionalizzata, tenendo come base di riferimento il territorio nel quale è localizzata.

Il processo di valorizzazione del patrimonio immobiliare di un Ente è costituito dallo svolgimento delle attività tecniche ricognitive propedeutiche alla razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente stesso, da attuarsi attraverso alcune fasi propedeutiche comprendenti: il censimento, la due diligence, la valutazione e la successiva individuazione delle possibili strategie di valorizzazione/dismissione da implementare per successivi lotti di intervento.

Attività 1.3.1 Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare

L'attività risponde all'esigenza di orientare e supportare i soggetti interessati e coinvolti nella valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, affrontando le tematiche relative a una gestione innovativa del patrimonio immobiliare, descrivendo altresì un quadro dei metodi e degli strumenti utilizzabili per attuare delle politiche organiche di gestione di tali patrimoni, cercando di esplicitare anche le potenzialità di una visione complementare e di sinergia tra i diversi soggetti pubblici proprietari.

Obiettivi del percorso formativo

- Approfondire il concetto di gestione innovativa in termini economici del patrimonio immobiliare (censimento, analisi, dismissione e valorizzazione);
- Acquisire metodologie e strumenti per la gestione e valorizzazione immobiliare, attraverso strumenti di Partenariato Pubblico Privato;
- Svolgere una disamina delle esperienze e dei progetti di valorizzazione del patrimonio immobiliare implementati e/o maturati nelle altre Regioni.

Contenuti chiave

Le competenze chiave delle attività di formazione vengono individuate in riferimento ai seguenti temi:

- Censimento regolarizzazione e stima del patrimonio immobiliare;
- Analisi e segmentazione del portafoglio immobiliare, pianificazione strategica delle attività, utilizzo degli strumenti per l'attuazione delle scelte strategiche (fondi immobiliari, concessioni di valorizzazione, locazione finanziaria, Project finance e tutti gli strumenti di Partenariato Pubblico-Privato);

Target

DG 50 15 00 - Direzione Generale per le risorse Strumentali

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18) e delle successive integrazioni presentate dagli Uffici competenti, come richiesto dal Comitato d'Indirizzo del 14/06/2018, l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n.1 *Webinar*:

Tabella 5.6 - Indicatori di risultato attività di formazione 1.3.1

Modulo formativo		Ore
1.3.1	Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare	2

Tabella 5.7 - Schema dei destinatari attività di formazione 1.3.1

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
1.3.1	Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare	0	5	27	83	0	0	115

Tabella 5.8 Articolazione Webinar attività 1.3.1

	Durata in ore	Partecipanti	N. edizioni	Cronoprogramma 2019 - Edizioni
Strumenti per la gestione del patrimonio immobiliare pubblico	2	115	1	Maggio
TOTALE	**2**			

6. LINEA DI INTERVENTO 3 - MISURE DI SEMPLIFICAZIONE PER IL CITTADINO E L'IMPRENDITORE

6.1 Azione 3.1 Misure di semplificazione per il cittadino

La Legge Regionale 14 ottobre 2015, n. 11 "Misure urgenti per semplificare, razionalizzare e rendere più efficiente l'apparato amministrativo, migliorare i servizi ai cittadini e favorire l'attività di impresa. Legge annuale di semplificazione 2015", in attuazione dell'articolo 29, comma 1 dello Statuto della Regione Campania, promuove la semplificazione normativa e amministrativa, razionalizzando i procedimenti e le azioni di competenza della Regione Campania e rendendo più semplice e diretto il rapporto tra amministrazione, cittadino, impresa.

Attività 3.1.2 Strumenti di gestione del processo di digitalizzazione "la regione in un click"

La Legge Regionale annuale di semplificazione, in coerenza con i principi derivanti dall'ordinamento dell'Unione europea ed in particolare con le Comunicazioni della Commissione Europea COM(2011)78 del 23 febbraio 2011 (Small Business Act) e COM(2015)215 del 19 maggio 2015 (Better regulation for better results), anche alla luce delle proposte formulate dall'OCSE nel rapporto denominato Better Regulation Europe: Italy, introduce strumenti per ridurre gli adempimenti amministrativi a carico di cittadini e imprese.

Obiettivi del percorso formativo

- Informativa sulla Carta della Cittadinanza Digitale campana;
- Focus sulle tematiche relative all'accessibilità telematica e totale alle informazioni, ai dati, ai documenti pubblici;
- Indicazioni sul ruolo dei responsabili nei processi di semplificazione e digitalizzazione

Contenuti chiave

Le competenze chiave delle attività di formazione vengono individuate in riferimento ai seguenti temi:

- Il quadro normativo generale e l'amministrazione digitale;
- Codice Amministrazione Digitale (D.lgs. 82/2005);
- La digitalizzazione dei processi amministrativi

Target

40 01 00 - Gabinetto del Presidente

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18), l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n.1 *Webinar*.

Tabella 6.1 - Indicatori di risultato attività di formazione 3.1.2

Modulo formativo		Ore
3.1.2	Strumenti di gestione del processo di digitalizzazione "la regione in un click"	2

Tabella 6.2 - Schema dei destinatari attività di formazione 3.1.2

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
3.1.2	Strumenti di gestione del processo di digitalizzazione "la regione in un click"	0	25	59	0	0	0	84

Tabella 6.3 Articolazione Webinar attività 3.1.2

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019 - Edizioni
Strumenti di gestione del processo di digitalizzazione "la regione in un click"	2	84	1	Ottobre
TOTALE	**2**			

6.2 Azione 3.2 Misure di semplificazione per l'imprenditore

Per assicurare la realizzazione di misure di semplificazione per il cittadino e l'imprenditore, semplificare la vita produttiva dei cittadini e rendere concretamente possibile l'apertura di una nuova impresa in tempi certi e brevi, la legge sulla Semplificazione istituisce lo Sportello Unico Regionale per le Attività Produttive (SURAP).

Il SURAP opera prevalentemente attraverso canali telematici e persegue l'uniformazione, l'omogeneizzazione e l'interoperabilità delle informazioni e dei procedimenti concernenti l'insediamento e l'esercizio di attività produttive, l'avvio e lo svolgimento delle attività di servizi nel territorio regionale gestiti per via telematica dai SUAP.

Attività 3.2.1 Aspetti normativi e procedurali del SURAP

L'attività è orientata a supportare la formazione specialistica delle competenze necessarie al pieno esercizio delle funzioni attribuite al SURAP.

È stata rappresentata la necessità di effettuare la programmazione di dettaglio e l'avvio di tale attività a partire dal I semestre 2019.

Obiettivi del percorso formativo

- Consentire l'attuazione dei principi di liberalizzazione e di semplificazione;
- Garantire a cittadini e imprese*:* certezza sulle regole da seguire per avviare un'attività e sui regimi ad essa applicabili; tempi certi; un unico sportello a cui rivolgersi; modulistica unificata

Contenuti chiave

- Legge 7 agosto 2015, n. 124 - Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- La legge regionale n. 11/2015;
- Agenda per la semplificazione;
- Guida alle novità della Conferenza di Servizi;
- D.Lgs. 30 giugno 2016, n. 126 (SCIA1) e D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 222 (SCIA2);
- Guida alle nuove disposizioni in materia di SCIA e di individuazione dei regimi amministrativi;
- Modulistica unificata e standardizzata

Target

DG 50.02.00 Direzione Generale per lo Sviluppo economico e le Attività produttive

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18), l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n.2 Webinar:

Tabella 6.4 - Indicatori di risultato attività di formazione 3.2.1

Modulo formativo		Ore
3.2.1	Aspetti normativi e procedurali del SURAP	4

Tabella 6.5 - Schema dei destinatari attività di formazione 3.2.1

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
3.2.1	Aspetti normativi e procedurali del SURAP	0	7	36	25	0	0	68

Tabella 6.6 Articolazione Webinar attività 3.2.1

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019 -Edizioni
Aspetti normativi e procedurali del SURAP	2	68	1	Novembre
Guida alle nuove disposizioni in materia di SCIA e di individuazione dei regimi amministrativi	2	68	1	Dicembre
TOTALE	**4**			

Attività 3.3.2 Piano triennale per l'informatica nella Pubblica amministrazione e gli impegni della Regione per il 2017-2019

Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica amministrazione 2017–2019 è il documento indirizzo strategico ed economico con cui si definisce il modello di riferimento per lo sviluppo dell'informatica pubblica italiana e la strategia operativa di trasformazione digitale del Paese. Il Piano avvia il percorso di accompagnamento che consente di adeguarsi all'obiettivo di risparmio del 50% della spesa annuale per la gestione corrente del settore informatico.

Obiettivi del percorso formativo

- Aumento della qualità dei servizi offerti in termini di sicurezza, resilienza, efficienza energetica e business *continuity*;

Contenuti chiave

- Modello strategico di evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione;
- Strumenti per il censimento del patrimonio ICT della PA
- Metodologie per la realizzazione di un ambiente cloud della PA;

Target

50 10 00 - Direzione Generale per l'Università, la Ricerca e l'Innovazione

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18), l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n.1 *Webinar*.

Tabella 6.8 - Indicatori di risultato attività di formazione 3.3.2

Modulo formativo		Ore
3.3.2	Piano triennale per l'informatica nella Pubblica amministrazione e gli impegni della Regione per il 2017-2019	2

Tabella 6.9 - Schema dei destinatari attività di formazione 3.3.2

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
3.3.2	Piano triennale per l'informatica nella Pubblica amministrazione e gli impegni della Regione per il 2017-2019	0	0	34	34	0	0	68

Tabella 20 Articolazione Webinar attività 3.3.2

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019 -Edizioni
L'evoluzione del sistema informativo della Pubblica amministrazione	2	68	1	Dicembre
TOTALE	**2**			

7. LINEA DI INTERVENTO 5 - MISURE DI RIORGANIZZAZIONE DELLA PARTECIPAZIONE REGIONALE AI PROCESSI NORMATIVI EUROPEI

7.1 Azione 5.1 Riorganizzazione della partecipazione regionale ai processi normativi europei

L'azione prevede attività di formazione orientate a rafforzare le competenze degli attori regionali deputati a partecipare al processo decisionale europeo, in particolare per quanto riguarda il controllo del rispetto

del *principio di sussidiarietà* nelle proposte legislative europee secondo quanto previsto dal *Trattato di Lisbona* e la conseguente *legge 234 del 2012* "Norme generali sulla partecipazione dell'Italia alla formazione e all'attuazione della normativa e delle politiche dell'Unione europea".

Attività 5.1.1 Aggiornamento del personale regionale sulla produzione normativa europea di carattere regionale

IFEL Campania attraverso l'attività di formazione 5.1.1. attuerà uno specifico processo volto a sensibilizzare e formare i destinatari, sulla comprensione dei processi di produzione legislativa /normativa/regolamentare comunitaria, collaborando altresì con gli specifici settori interessati, al fine di supportare le strutture amministrative alla partecipazione attiva al processo normativo europeo.

Obiettivi del percorso formativo

Sensibilizzazione relativa alle norme generali sulla partecipazione, formazione e attuazione della normativa e delle politiche dell'Unione europea.

Contenuti chiave

- Le istituzioni europee e le loro competenze
- Le fonti del diritto europeo e il rapporto con le fonti di diritto nazionale
- Gli strumenti di intervento regionale nella fase ascendente: profili giuridici
- Gli strumenti di intervento regionale nella fase discendente: profili giuridici
- L'attività delle regioni nella fase ascendente e discendente: best practices

Target

40 01 00 - Gabinetto del Presidente

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18), l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su progettazione ed erogazione di n.3 *Webinar*.

Tabella 7.1 - Indicatori di risultato attività di formazione 5.1.1

Modulo formativo		Ore
5.1.1	Aggiornamento del personale regionale sulla produzione normativa europea di carattere regionale	6

Tabella 7.2 - Schema dei destinatari attività di formazione 5.1.1

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
5.1.1	Aggiornamento del personale regionale sulla produzione normativa europea di carattere regionale	0	25	59	0	0	0	84

Tabella 7.3 Articolazione webinar attività 5.1.1

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019 -Edizioni
Le istituzioni europee e le loro competenze	2	84	1	Febbraio
Gli strumenti di intervento regionale nella fase ascendente e discendente	2	84	1	Marzo
L'attività delle regioni nella fase ascendente e discendente: best practices	2	84	1	Aprile
TOTALE	**6**			

8. LINEA DI INTERVENTO 6 - SISTEMI E STRUMENTI FINALIZZATI AL CONTROLLO DI GESTIONE E ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

8.1 Azione 6.1 Formazione delle competenze per l'introduzione di sistemi e strumenti finalizzati al controllo di gestione e alla misurazione e valutazione delle performance[9]

L'azione intende, altresì, affiancare e supportare la Regione Campania nell'ideazione dei modelli di controllo di gestione e quello strategico, assicurando l'integrazione tra il piano delle performance, il SIAR, il controllo di gestione, il controllo strategico e gli altri strumenti di programmazione, con l'obiettivo finale del

[9] L'azione e le relative attività sono state modificate secondo quanto richiesto dalla DG Risorse Umane

loro avvio e messa a regime.

Attività 6.1.2 "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) del personale e dei dirigenti della Giunta regionale della Campania"

Il Piano della performance individua gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi e definisce gli indicatori e i valori target per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione e delle unità organizzative. Il Piano, inoltre, individua gli obiettivi assegnati ai dirigenti delle Direzioni generali, degli Uffici speciali, delle Strutture di missione e degli Uffici di staff dotati di particolare autonomia ai sensi del Regolamento ed i relativi indicatori.

Il Processo di misurazione e valutazione della performance prevede che i Direttori Generali, i responsabili degli Uffici Speciali, delle Strutture di missione e i dirigenti degli Uffici di Staff dotati di particolare autonomia ai sensi del Regolamento siano i soggetti competenti per l'assegnazione degli obiettivi individuali e la valutazione della performance individuale dei dirigenti delle UOD e degli Uffici di Staff incardinati presso le Direzioni Generali e gli Uffici Speciali. Inoltre, agli stessi soggetti compete anche l'assegnazione degli obiettivi individuali e la valutazione della performance individuale del personale incardinato presso la propria struttura.

In questa prospettiva risulta evidente la necessità di supportare tutti i soggetti coinvolti nella misurazione delle performance delle competenze necessarie per poter adempiere ai propri compiti e l'attività di formazione di IFEL sarà indirizzata a dotare tali soggetti degli strumenti e delle competenze chiave per queste funzioni.

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto della nota prot. 2018 0450740. del 12/07/2018, trasmessa dall'Ufficio di Staff 50.14.93, l'attività formativa sarà articolata in *n. 2 percorsi formativi* di seguito descritti:

Percorso formativo n.1

ll percorso formativo n.1, prevede l'erogazione di una formazione specialistica in presenza della durata complessiva di 30 ore per classe, destinata a circa 70 unità di dirigenti/personale appartenenti all'area dei Controller.

Tale percorso prevede n.3 giornate di aula e 2 laboratori.

Obiettivi del percorso formativo

- Garantire un livello uniforme di conoscenze a tutti i soggetti coinvolti rispetto ai principi, alle metodologie, ai criteri, alle tecniche, agli strumenti e alle pratiche.
- Connettere le conoscenze, acquisite attraverso il percorso formativo, al Sistema di Misurazione della Valutazione della Performance della Regione Campania.
- Sostenere le capacità attuative dei partecipanti in relazione agli strumenti ed ai processi regionali in essere.

Contenuti chiave

- Evoluzione quadro normativo in tema di valutazione della performance nella PA
- Riflessi sulla performance del nuovo CCNL
- Riflessi della misurazione e valutazione della performance sul riconoscimento delle progressioni economiche, sull'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e sul conferimento di incarichi dirigenziali
- La valutazione negativa ed i relativi effetti
- I concetti di performance organizzativa ed individuale
- La misurazione e valutazione della performance delle strutture
- La definizione di obiettivi, indicatori, strumenti di misurazione, target
- Gli obiettivi generali e specifici
- Tipologie di indicatori
- L'elaborazione e il monitoraggio del Piano delle performance
- Strumenti operativi di gestione delle attività di processo
- La rendicontazione dei risultati ai fini dell'elaborazione della Relazione della performance
- Raccordo con gli altri documenti di programmazione regionale
- I riflessi della misurazione e valutazione della performance sull'organizzazione e sul sistema dei controlli interni
- Il collegamento tra piano della performance e piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza
- I criteri di differenziazione delle valutazioni

Target

Dirigenti/personale appartenenti all'area dei Controller.

Tabella 8.1 Percorso formativo n.1 attività 6.1.2

6.1.2	**Percorso formativo n. 2**	**Ore**	**Classi**
	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) del personale e dei dirigenti della Giunta regionale Campania	30	2

Tabella 8.2 Percorso formativo n.1- Schema destinatari attività di formazione 6.1.2

Modulo formativo		**N. destinatari**
6.1.2	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) del personale e dei dirigenti della Giunta regionale Campania	70

Tabella 8.3 Percorso formativo n.1 attività 6.1.2

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019 - Edizioni
Valutare per decidere	6	35	2	Gennaio
Il Sistema di Misurazione e Valutazione e il Piano della Performance	6	35	2	Gennaio
Il ciclo della performance, la programmazione finanziaria e gli altri sottosistemi di controllo e gestione	6	35	2	Febbraio
Laboratorio 1 - L' attuazione del ciclo della performance nella regione campania	6	35	2	Marzo
Laboratorio 2 - L' attuazione del ciclo della performance nella regione campania	6	35	2	Marzo
TOTALE	**30**			

Percorso formativo n.2 -Webinar

Il percorso formativo n.2 prevede l'erogazione di n.1 Webinar:

Obiettivi del percorso formativo

- Diffusione capillare del Sistema, con focus sulle fasi, i tempi e gli strumenti previsti per la Valutazione delle Performance del personale e dei dirigenti.

Contenuti chiave

- Evoluzione del concetto di valutazione della performance nella PA;
- I concetti di performance organizzativa ed individuale;
- Lo SMIVAP della Regione Campania: tempi. Fasi e strumenti operativi di gestione.

Target

Personale dipendente dell'Area D relativo a tutte le DG.

Tabella 8.4 Percorso formativo n. 2 attività 6.1.2

	Percorso formativo n. 2	Ore
6.1.2	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) del personale e dei dirigenti della Giunta regionale Campania	10

Tabella 8.5 Schema destinatari attività di formazione 6.1.2

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
6.1.2	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) del personale e dei dirigenti della Giunta regionale Campania	0	0	1.543	0	0	0	1.543

Tabella 8.6 Articolazione Webinar attività 6.1.2

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019 - Edizioni
Lo SMIVAP della Regione Campania: tempi. Fasi e strumenti operativi di gestione	2	309	5	n.2 Luglio n.1 Settembre n.1 Ottobre n.1 Novembre
TOTALE	2			

9. LINEA DI INTERVENTO 8 - INIZIATIVE DI RAFFORZAMENTO DEL PARTENARIATO, IN COERENZA CON GLI INDIRIZZI DI EUROPA 2020-CODICE DI CONDOTTA EUROPEO DEL PARTENARIATO ED INTERVENTI DI QUALIFICAZIONE ED EMPOWERMENT DELLE ISTITUZIONI E DEGLI ATTORI ECONOMICO-SOCIALI

9.1 Azione 8.1 Rafforzamento del partenariato

Il Codice di condotta europeo sul partenariato rappresenta un elemento chiave della politica di coesione 2014/2020, in quanto regolamenta il partenariato tra le autorità pubbliche a livello nazionale, regionale e locale, il settore privato, il partenariato economico e sociale in generale.

Risulta pertanto necessario stabilire requisiti procedurali minimi per garantire una consultazione tempestiva, pertinente e trasparente.

Attività 8.1.1 Qualificazione ed empowerment delle istituzioni e degli operatori

La capacità di garantire un'attuazione efficace del partenariato si fonda sulla condivisione di una

base di conoscenza comune e condivisa tra gli operatori interessati relativa innanzitutto alla conoscenza del contesto di riferimento, sia per ciò che riguarda le istituzioni europee, sia per ciò che attiene il funzionamento dei Fondi SIE, fino ad arrivare alla declinazione a livello regionale dei rapporti con le istituzioni e autorità nazionali ed europee.

Obiettivi del percorso formativo

- Aggiornamento e sviluppo di competenze specialistiche sulle tematiche dei nuovi regolamenti comunitari.

Contenuti chiave

- Sviluppo regionale e coesione oltre il 2020: il nuovo quadro;
- Principali caratteristiche del nuovo quadro della politica di coesione;
- Le priorità di investimento;
- Il ruolo del Partenariato Europeo;
- Il ruolo del Partenariato economico e sociale nella nuova programmazione

Target

- 50 01 00 - Direzione Generale Autorità di gestione Fondo Sociale Europeo e Fondo per lo sviluppo e la coesione
- 50 03 00 - Direzione Generale Autorità di Gestione Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18) e delle successive integrazioni presentate dagli Uffici competenti, come richiesto dal Comitato d'Indirizzo del 14/06/2018, l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n. 1 Webinar

Tabella 9.1 - Indicatori di risultato attività di formazione 8.1.1

Modulo formativo		Ore
8.1.1	Qualificazione ed empowerment delle istituzioni e degli operatori	2

Tabella 9.2- Schema dei destinatari attività di formazione 8.1.1

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
8.1.1	Qualificazione ed empowerment delle istituzioni e degli operatori	0	11	42	23	0	0	76

Tabella 9.3 Articolazione webinar attività 8.1.1

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019-Edizioni
I nuovi regolamenti comunitari	2	76	1	Marzo
TOTALE	**2**			

10. LINEA DI INTERVENTO 9 - AREA DELLE POLITICHE SETTORIALI (TRA CUI, A TITOLO INDICATIVO: STRATEGIA NAZIONALE PER LE AREE INTERNE; POLITICHE GIOVANILI)

10.1 Azione 9.1 Rafforzamento delle competenze per le strategie settoriali

Tra gli obiettivi della Regione, vi è quello di rafforzare le competenze del personale amministrativo per ridurre l'asimmetria informativa anche in considerazione dell'esigenza di favorire i processi di *governance* multilivello e consentire un più facile dialogo tra gli attori coinvolti in processi di programmazione complessi.

Attività 9.1.1 Sanità 2.0: strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità

Con il Decreto Balduzzi le regioni organizzano l'assistenza primaria secondo modalità operative denominate aggregazioni funzionali territoriali (AFT) e forme organizzative multiprofessionali denominate unità complesse di cure primarie (UCCP) che erogano prestazioni assistenziali.

L'Attività di formazione "9.1.1 Sanità 2.0: strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità" intende assicurare la qualificazione e l'empowerment delle istituzioni e degli operatori.

Obiettivi del percorso formativo

- Fornire gli strumenti per promuovere lo sviluppo del Paese mediante un più alto livello di tutela della salute dei cittadini e delle comunità.

Contenuti chiave

- Sanità digitale;
- Interconnessione dei Sistemi informativi del Sistema Sanitario Nazionale (decreto 7 dicembre 2016, n. 262);

Target

50 04 00 - Direzione Generale per la Tutela della salute e il Coordinamento del Sistema Sanitario regionale

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18) e delle successive

integrazioni presentate dagli Uffici competenti, come richiesto dal Comitato d'Indirizzo del 14/06/2018, l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n. 1 Webinar:

Tabella 10.1 - Indicatori di risultato attività di formazione 9.1.1

Modulo formativo		Ore
9.1.1	Sanità 2.0: strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità	2

Tabella 10.2 - Schema dei destinatari attività di formazione 9.1.1

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
9.1.1	Sanità 2.0: strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità	0	57	80	29	0	0	166

Tabella 10.3 Articolazione webinar attività 9.1.1

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019- Edizioni
Sanità 2.0: strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità	2	166	1	Luglio
TOTALE	**2**			

Attività 9.1.2 Le Politiche Giovanili (compresa l'attuazione de "I giovani per l'Europa")

La Carta Europea del 21/05/2003 e la Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri del 20 maggio 2014, invitano gli Stati all'adozione di politiche giovanili integrate. Coerentemente agli indirizzi forniti da tali documenti, nella Regione Campania è emersa la necessità di dedicare una rinnovata attenzione alle nuove generazioni, con una programmazione strategica in materia di politiche per la popolazione regionale dai 16 ai 34 anni d'età.

Il Piano Triennale sui giovani, approvato in presenza del Disegno di Legge regionale n.99/2016 sulla gioventù, che previa approvazione del Consiglio Regionale ha dato luogo alla Legge Regionale n. 26/2016 "Costruire il futuro. Nuove politiche per i giovani", ha definito indirizzi, priorità e strategie in quest'ambito di azione, per costruire un insieme organico e coerente di interventi a vari livelli di competenza ed evitando duplicazioni o sovrapposizioni, sulla base del riconoscimento che i giovani sono una risorsa fondamentale del territorio e delle comunità[10].

Obiettivi del percorso formativo

- Contribuire allo sviluppo delle politiche giovanili al fine di favorire un processo di crescita culturale, sociale, economica e professionale delle nuove generazioni;
- approfondimenti tematici, nell'ambito delle politiche del lavoro, in sinergia con le attività già programmate e svolte all'interno della stessa amministrazione, a favore dei giovani.

Contenuti chiave

- La Carta Europea del 21/05/2003
- la Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri del 20 maggio 2014
- Il programma I giovani per l'Europa
- Le politiche giovanili, una risorsa per le comunità
- Come l'Europa intende investire sui giovani
- La Legge Regionale n. 26/2016
- Laboratorio di innovazione nelle politiche.

Target

- 50 05 00 - Direzione Generale per le Politiche sociali e socio-sanitarie;
- 50 11 00 - Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche giovanili

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18) e delle successive integrazioni presentate dagli Uffici competenti, come richiesto dal Comitato d'Indirizzo del 14/06/2018, l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n.1 Webinar:

Tabella 10.4 - Indicatori di risultato attività di formazione 9.1.2

Modulo formativo		**Ore**
9.1.2	Le Politiche Giovanili (compresa l'attuazione de "I giovani per l'Europa")	2

[10] Piano Pluriannuale sui Giovani 2017-2019, Napoli, giugno 2017, versione 2.3

Tabella 10.5 - Schema dei destinatari attività di formazione 9.1.2

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
9.1.2	Le Politiche Giovanili (compresa l'attuazione de "I giovani per l'Europa")	0	10	66	63	0	0	139

Tabella 10.6 Articolazione Webinar attività 9.1.2

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019- Edizioni
Le Politiche Giovanili (compresa l'attuazione de "I giovani per l'Europa")	2	139	1	Settembre
TOTALE	**2**			

Attività 9.1.4 L'impegno regionale azioni di rafforzamento del sistema pubblico/privato di ricerca e al sostegno della competitività con particolare attenzione alla RIS3

Secondo quanto stabilito nel verbale del Comitato d'indirizzo del 22/03/2018, le attività relative alla RIS 3, non saranno al momento attivate, in considerazione del fatto che costituiscono oggetto di lavoro della società in house Sviluppo Campania.

Attività 9.1.5 Le politiche per il cambiamento dei sistemi energetico, agricolo, dei trasporti e delle attività marittime

Come richiesto dal Comitato d'indirizzo riunitosi in data 22/03/2018, tali attività saranno posticipate rispetto al cronoprogramma previsto, in funzione di una rilevazione di dettaglio delle esigenze emergenti.

Attività 9.1.6 Le linee di intervento per la costituzione di un sistema di welfare orientato all'inclusione e alla partecipazione

La Campania ha delineato la propria strategia regionale in *tre* linee di intervento:

- sviluppo dell'innovazione con azioni di rafforzamento del sistema pubblico/privato di ricerca e sostegno della competitività attraverso il superamento dei fattori critici dello sviluppo imprenditoriale;
- cambiamento dei sistemi energetico, agricolo, dei trasporti e delle attività marittime, oltre ad un diverso assetto paesaggistico sia in termini di rivalutazione sia in termini di cura;
- costituzione di un sistema di welfare orientato all'inclusione e alla partecipazione

Obiettivi del percorso formativo

Azioni formative volte all'innalzamento delle competenze relative al riordino ed alla riorganizzazione del sistema sanitario, lo sviluppo e la promozione dei servizi alla persona, le azioni che promuovono l'occupazione, l'inclusione sociale e il livello di istruzione.

Contenuti chiave

- Elementi di co-progettazione tra comuni e terzo settore per attività e interventi innovativi e sperimentali nel settore dei servizi sociali;
- Strumenti di ingegneria finanziaria finalizzati al sostegno delle persone in condizioni di povertà;
- Strumenti per il rafforzamento dell'economia sociale

Target

- 50 05 00 - Direzione Generale per le Politiche sociali e socio-sanitarie;
- 50 11 00 - Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche giovanili;

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto delle puntuali osservazioni programmatiche fornite a seguito della prima riunione del Comitato di indirizzo (Art.5 della Convenzione del 27/04/18) e delle successive integrazioni presentate dagli Uffici competenti, come richiesto dal Comitato d'Indirizzo del 14/06/2018, l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su progettazione ed erogazione di n.1 Webinar:

Tabella 10.7 - Indicatori di risultato attività di formazione 9.1.6

Modulo formativo		Ore
9.1.6	Le linee di intervento per la costituzione di un sistema di welfare orientato all'inclusione e alla partecipazione	6

Tabella 10.8 - Schema dei destinatari attività di formazione 9.1.6

Modulo formativo		DG	Dirigenti	D	C	B	A	TOT
9.1.6	Le linee di intervento per la costituzione di un sistema di welfare orientato all'inclusione e alla partecipazione	0	13	324	340	0	0	677

Tabella 10.9 Articolazione Webinar attività 9.1.6

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Cronoprogramma 2019-Edizioni
Le linee di intervento per la costituzione di un sistema di welfare orientato all'inclusione e alla partecipazione	2	226	3	n.2 Novembre n.1 Dicembre
TOTALE	**2**			

Attività 9.1.7 Modelli di gestione e strategie di governance per le società a partecipazione pubblica

Come richiesto dal Comitato d'indirizzo riunitosi in data 22/03/2018, tali attività saranno posticipate rispetto al cronoprogramma previsto, in funzione di una rilevazione di dettaglio delle esigenze emergenti.

10.2 Azione 9.3 Rafforzamento delle capacità manageriali[11]

L'acquisizione da parte di dirigenti e funzionari pubblici di robuste competenze di tipo non solo tecnico/amministrativo, ma soprattutto di tipo gestionale/manageriale rappresentano un fattore determinante per il successo del processo innovatore.

[11] Ex azione 2.2 e relative attività 2.2.1 e 2.2.2, confluite nella Linea d'intervento 9 come richiesto dalla DG Risorse Umane, ora azione 9.3 e rispettivamente attività 9.3.1 e 9.3.2

Una migliore utilizzazione di tutti gli spazi gestionali del personale sarebbe in grado di consentire un incremento assai significativo di efficienza e produttività, e la competenza manageriale è elemento indispensabile per un effettivo benessere organizzativo nell'ambito delle strutture amministrative.

L'obiettivo è fornire ai dirigenti un insieme di elementi conoscitivi essenziali per la gestione dei loro uffici e del personale ad essi addetto, a partire dal quadro normativo che regola titolarità ed esercizio dei poteri dirigenziali, per passare ai profili gestionali e manageriali alla base delle attività di direzione delle strutture.

Attività 9.3.1 Rafforzamento delle capacità manageriali su funzioni trasversali

Le attività di programmazione saranno attivate nel corso del 2019.

Attività 9.3.2 Interventi di formazione in specifiche aree di miglioramento

Sarà attivata una formazione dedicata all'approfondimento delle procedure operative relative alla gestione, all'attuazione e al controllo del POR Campania FESR 2014/2020, attraverso l'analisi dei documenti prodotti dalla Regione sul Si.Ge.Co. del Programma.

A seguito degli approfondimenti condotti, tenuto conto della nota prot. 654405 del 17/10/2018 inviata dal Responsabile del PRA, l'attività in parola sarà incentrata, precipuamente, su erogazione di n.2 *Webinar:*

Tabella 10.10 Indicatori di risultato attività di formazione 9.3.2

Modulo formativo		Ore
9.3.2	Interventi di formazione in specifiche aree di miglioramento	6

Tabella 10.11 Schema dei destinatari azioni formazione 9.3.2

Modulo formativo		Target
9.3.2	Interventi di formazione in specifiche aree di miglioramento	ROS; Team di obiettivo specifico; Struttura di Missione Controlli

	Durata in ore	Partecipanti	Num edizioni	Crono 2019
Gli strumenti per le verifiche ordinarie del ROS: Check list e pista di controllo	2	105	2	n.1 Febbraio n.1 Marzo

Il quadro organizzativo del sistema dei controlli. *Quality reviewer* come interfaccia tra il responsabile della Struttura di Missione Controlli ed i Team di controllo	2	40	1	Febbraio
TOTALE	**6**			

PARTE V – LE MODALITA' ATTUATIVE

Vengono qui di seguito riportate le disposizioni che avranno efficacia per tutta la durata della programmazione triennale, volte alla chiara e puntuale definizione di tutti gli aspetti connessi all'attività di governo, gestione, monitoraggio e valutazione della formazione del personale dell'Ente Regionale necessarie ed indispensabili per dare corretta attuazione ai Piani Annuali di Formazione relativi alla programmazione 2018-2020.

1. I REFERENTI FORMATIVI

Per la corretta gestione e realizzazione delle attività formative è opportuno presidiare il rapporto fra la Direzione Generale per le Risorse Umane – UOD Formazione del personale e le Strutture dell'Ente.

A tal fine ciascuna delle Strutture di seguito indicate: Uffici di Diretta Collaborazione del Presidente, Direzioni Generali, Uffici Speciali, Strutture di Missione, Autorità di Audit, Ufficio del Datore di Lavoro, Segreterie Particolari degli Assessorati si avvale di uno o più Referenti per la Formazione. Per le Segreterie Particolari, il ruolo di Referente è affidato al Responsabile della Segreteria, che può delegarlo ad altro dipendente.

I Referenti per la formazione vengono nominati formalmente dai Responsabili di ciascuna Struttura, tra i dipendenti in possesso di competenza professionale e capacità organizzativa idonee a svolgere le funzioni loro attribuite.

I Responsabili di Struttura devono provvedere tempestivamente a sostituire i Referenti che per trasferimento o per qualsiasi altro motivo non potessero più rivestire tale ruolo e darne comunicazione formale alla UOD Formazione del personale.

I compiti dei Referenti sono:

- coadiuvare, in fase di Programmazione pluriennale ed annuale della attività formative, il Responsabile della Struttura apicale nel rappresentare le esigenze formative della Struttura, quantificandone i fabbisogni formativi;
- portare a conoscenza del personale i progetti formativi e le modalità di accesso;
- raccogliere e trasmettere alla UOD Formazione del personale le candidature ai corsi, secondo i tempi e le modalità da esso indicate;
- partecipare a riunioni periodiche di coordinamento con la UOD Formazione del personale;
- assicurare la comunicazione alla UOD Formazione del personale della realizzazione di interventi formativi gestiti in proprio dalla Struttura di appartenenza;
- curare, per le attività formative di cui al punto precedente, l'alimentazione del Bico/ SIAR per quanto concerne i dati sulla formazione;

- ❑ interagire con il Bico/ SIAR per monitorare e valutare per conto del Responsabile di struttura apicale tutte le informazioni inerenti la partecipazione dei dipendenti della Struttura di appartenenza alle attività formative, al fine di fornire una base conoscitiva adeguata per l'applicazione del principio di rotazione nell'accesso alle attività formative.

La UOD Formazione del personale provvede a fornire ai Referenti per la Formazione un Account di accesso al Bico/ SIAR e le relative credenziali di accesso.

2. IL SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO DELLA FORMAZIONE/Bi.co/SIAR/Intranet

La costruzione di un Sistema Informativo integrato della Formazione del personale regionale costituisce l'infrastruttura informativa necessaria affinché il dato diventi informazione utile alle decisioni afferenti gli investimenti formativi da realizzare e alla identificazione di percorsi formativo/professionali dei collaboratori in quadro storico.

Tale sistema rappresenta quindi un agile cruscotto informativo a disposizione dell'Amministrazione regionale per monitorare l'andamento delle attività formative ed agevolare un utilizzo puntuale dell'investimento formativo e delle risorse umane che ne sono protagoniste. In qualche modo un sistema siffatto diviene, infatti, uno strumento di *Knowledge management* utile per la gestione delle risorse umane della Regione e del relativo patrimonio di competenze e conoscenze.

Tale sistema - in via di definizione e implementazione - integra piattaforme informatiche già in essere e piattaforme che si stanno sviluppando:

- SIAR
- PIATTAFORMA DI E-LEARNING MOODLE
- Bi.Co.
- INTRANET REGIONALE

Una volta completato, tale sistema integrato consentirà , attraverso procedure informatiche, di gestire *on line* tutti gli aspetti inerenti la definizione, attuazione e monitoraggio del processo formativo nella sua interezza: bilancio di competenze dei dipendenti, rilevazione dei gap di competenza, definizione dei piani individuali di formazione, relativa programmazione annuale e triennale, i dati relativi alle attività formative, quelli relativi alla verifica dell'apprendimento e alla valutazione dell'attività formative erogate.

Le funzionalità offerte dal SIIF sono essenzialmente rivolte a:

- Bilancio di competenze e rilevazione dei gap di competenze di ciascun dipendente;
- Pianificazione attività formative;

- Comunicazione delle attività formative (Calendario dei Corsi) e convocazione dei discenti mediante pagine web;
- Rilascio degli attestati di partecipazione;
- Erogazione della formazione on-line in FAD;
- Erogazione dei questionari di customer satisfaction;
- Possibilità di visionare/scaricare il materiale didattico in formato digitale;
- Attività di gestione dell'aula, mediante il caricamento da remoto dei dati relativi alle presenze dei dipendenti ai corsi, all'attestazione di partecipazione e, ove prevista, alla verifica dell'apprendimento;
- Attività di valutazione delle attività formative, mediante il caricamento e la gestione dei dati relativi agli esiti dell'attività di monitoraggio e valutazione (con gli strumenti descritti nel paragrafo successivo) dei singoli percorsi formativi;
- Certificazione delle competenze acquisite;
- Implementazione del Fascicolo formativo del dipendente;
- Gestione della Base dati a supporto di tutte le fasi del ciclo della formazione: programmazione, gestione e valutazione.

Ad oggi, la maggior parte delle funzionalità sopraelencate sono garantite[12] da due piattaforme informatiche e dalla sezione formazione della Intranet Regionale:

- ✓ http://blended.regione.campania.it/[13]
- ✓ http://bico-regione-campania.it/
- ✓ http://intranet.regione.campania.it/[14]

I dati inerenti la formazione del personale della Regione Campania contenuti nel Sistema Informativo Integrato della Formazione (**SIIF**) saranno utilizzati per popolare un modulo *Gestione delle attività di formazione* che dovrà a regime contenere il dato finale sui *curricula formativi* dei dipendenti e, a tal fine, verrà periodicamente alimentato con tutte le informazioni necessarie tra cui: denominazione del corso, periodo di svolgimento, attestazioni conseguite (di partecipazione e, ove prevista, di profitto), etc.

[12] Le funzionalità ad oggi non attivate sono in fase di implementazione

[13] Ad oggi la piattaforma ospita i contenuti formativi relativi al progetto SIAR (Sistema Informativo dell'Amministrazione Regionale) dove la formazione è stata organizzata, per l'appunto in modalità blended, per favorire lo sviluppo delle competenze riguardanti il nuovo applicativo per il Sistema Integrato Contabile (SIC) SAP ERP.

[14] Ad oggi nella sezione formazione dell'intranet regionale è presente tutto il materiale didattico dei corsi erogati al personale dipendente e l'elenco dei referenti formativi di ciascuna struttura

3. IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Allo scopo di misurare le ricadute della formazione a tutti i livelli e di adeguare i percorsi formativi progettati alle esigenze dei diversi destinatari ed ai processi d'innovazione organizzativa della Regione Campania, ciascuna iniziativa formativa sarà monitorata e valutata.

La valutazione delle attività formative riguarda sia le singole iniziative di formazione, sia il Piano di formazione nel suo insieme.

Il processo di valutazione ha lo scopo d'esaminare le ricadute della formazione in termini di:

- Gradimento delle iniziative ed apprendimento da parte dei partecipanti;
- Miglioramenti/cambiamenti messi in atto sul posto di lavoro da parte dei partecipanti;
- Contributi della formazione ai miglioramenti/cambiamenti del sistema organizzativo regionale nel suo complesso.

In particolare, i risultati verranno misurati:

- ✓ a livello didattico;
- ✓ come contributo al sistema organizzativo generale;
- ✓ on the job.

3.1 La valutazione dei risultati dei percorsi formativi a livello didattico di fine corso

Questo livello della valutazione fa riferimento ai seguenti aspetti:

- Gradimento
- Apprendimento.

Per *gradimento* s'intende la valutazione generale "a caldo" dei percorsi formativi da parte dei partecipanti. In tal senso, per ogni corso previsto dal Piano il gradimento dei partecipanti rispetto all'attività verrà rilevato mediante l'erogazione di Questionari "a caldo" di fine percorso, finalizzati a raccogliere informazioni tese ad indentificare il gradimento globale del corso, la soddisfazione rispetto alle aspettative, l'efficacia della metodologia didattica, l'esaustività dei contenuti e le relative ricadute professionali, la qualità dei docenti (in termini di padronanza dei contenuti e di chiarezza espositiva), l'adeguatezza dell'assistenza organizzativa e della logistica.

Per *apprendimento* s'intende il mix di conoscenze, capacità specifiche particolari, processi/atteggiamenti e comportamenti complessi sviluppati attraverso i percorsi formativi.

La valutazione dell'apprendimento potrà essere effettuata attraverso uno o più tra i seguenti strumenti: test, esercitazioni, simulazioni, analisi di casi, colloqui d'esame.

Gli strumenti da adottare saranno definiti in sede di progettazione esecutiva dei percorsi formativi.

Relativamente all'annualità 2018, tutti i corsi del Piano saranno soggetti a valutazione dell'apprendimento, fatta eccezione per i Seminari della durata di 1 giornata e per i corsi a Domanda individuale (laddove la società erogatrice non la preveda).

3.2 La valutazione dei risultati dei percorsi formativi come ricaduta "on the job"

Questo livello della valutazione dei risultati dei percorsi formativi fa riferimento ai seguenti aspetti:

- contributo agli output/attività gestionali;
- comportamenti e atteggiamenti sul lavoro;
- usabilità.

Per output/attività gestionali s'intendono i risultati conseguiti dalle singole unità organizzative e collegati ai temi dei vari percorsi formativi.

Per comportamenti e atteggiamenti sul lavoro s'intendono sia i modi di fare osservabili, sia la condotta intrapsichica, collegati ai temi dei vari percorsi formativi.

Per usabilità s'intende l'idoneità dei materiali, dei metodi e delle tecniche trasferiti ad essere concretamente applicati nei contesti lavorativi dei partecipanti.

Allo scopo di rilevare i risultati dei percorsi formativi a livello di ricaduta "on the job", saranno utilizzati, su un campione di percorsi formativi successivamente individuati, i seguenti strumenti:

- ✓ Interviste (individuali o di gruppo) - questionari "a freddo" ai dirigenti diretti dei partecipanti;
- ✓ Interviste (individuali o di gruppo) - questionari "a freddo" al personale formato.

4. LE METODOLOGIE DIDATTICHE

Per la realizzazione degli interventi formativi previsti dal Piano di Formazione dell personale del Comparto, verranno adottate, in modalità BLENDED, le seguenti metodologie didattiche[15], nel pieno rispetto del principio di *lifelong learning* (apprendimento lungo tutto l'arco della vita):

- ✓ Formazione d'aula;
- ✓ Formazione unidirezionale;
- ✓ Formazione on the job;
- ✓ Addestramento;

[15] Le metodologie didattiche adottate per la formazione del personale dirigenziale sono state descritte nel paragrafo 2.3 e nella sezione II-1 dell'Appendice

- ✓ Formazione a distanza.
- ✓ Autoformazione

4.1 Formazione d'aula

Comprende gli interventi formativi didatticamente strutturati che prevedono trasferimento di conoscenze, con momenti di interattività, fra uno o più docenti ed un gruppo ristretto di discenti, indipendentemente dalla metodologia didattica adottata.

4.2 Formazione unidirezionale

Comprende gli interventi di aggiornamento e/o formazione che prevedono trasferimento di conoscenze fra uno o più relatori ed un gruppo vasto di destinatari (ad esempio attraverso la possibilità di fruizione di pillole formative caricate sulla piattaforma di e-learning della Regione Campania).

4.3 Formazione on the job

Comprende gli interventi di formazione ed aggiornamento strettamente connessi a processi di cambiamento in atto, finalizzati allo sviluppo ed al consolidamento di *expertise* interne, che prevedono trasferimento di conoscenze con obiettivi dichiaratamente operativi.

Sono pertanto da considerare formazione per obiettivi:

- ✓ gruppi di lavoro finalizzati all'arricchimento di competenze;
- ✓ sperimentazione evolutiva di nuovi modelli organizzativi;
- ✓ azioni di affiancamento on the job.

4.4 Addestramento

Comprende gli interventi di formazione ed aggiornamento strettamente connessi all'acquisizione di abilità necessarie all'utilizzo di procedure operative, quali, ad esempio, l'addestramento all'utilizzo di specifiche procedure interne (anche di natura informatica).

4.5 Formazione a distanza (FAD)

Nell'ottica di promuovere modalità di accesso alla formazione continua con il minore impatto possibile sulle attività lavorative e riducendo costi e disagi connessi agli spostamenti, è opportuno favorire il ricorso alle attività formative a distanza.

Consapevoli del valore aggiunto derivante dallo scambio diretto di esperienze tra partecipanti e docenti, limitato nella FAD, il ricorso a tale modalità sarà limitato alle situazioni in cui esso sia coerente con gli obiettivi didattici e – di preferenza – utilizzato con modalità miste (FAD Blended). Si implementeranno, pertanto, modalità FAD di terza generazione, che cercano di soddisfare le esigenze formative dei partecipanti, basandosi sull'interazione di comunità cooperanti creando le condizioni per processi formativi ricchi di esperienze e stimoli.

Le attività formative a distanza possono essere in autoistruzione, in collegamento telematico o in modalità

miste.

L'utilizzo di tali metodologie verrà di volta in volta definito in sede di progettazione esecutiva dei percorsi formativi.

4.6 Autoformazione

Per attività di formazione on the job, di addestramento e, più in generale, di trasmissione di *Know how* e saperi tecnici e teorici maturati nell'ambito di documentate competenze specifiche, l'Amministrazione potrà avvalersi dell'apporto dell'autoformazione, istituendo un elenco di personale regionale dotato di idonee esperienza e qualificazione, allo scopo di svolgere interventi formativi di carattere eminentemente pratico nei campi predetti. Le modalità relative all'inclusione dei dipendenti regionali nel predetto elenco verranno definite con successivo atto deliberativo di Giunta Regionale.

5. LE PROCEDURE DI AFFIDAMENTO DEI SERVIZI FORMATIVI

Le procedure di scelta del contraente saranno individuate in ottemperanza alle prescrizioni di cui al D.Lgs. n.50/2016 e ss.mm.ii.

6. I DESTINATARI DELLA FORMAZIONE

L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti regionali, senza distinzione di categoria, in coerenza con i criteri ed i limiti stabiliti dal Piano Annuale di Formazione.

Possono accedere alle attività formative:

- i dirigenti ed il personale non dirigenziale con contratto a tempo indeterminato;
- il personale con rapporto di lavoro part-time;
- il personale in distacco o in aspettativa sindacale;
- il personale operante in attività di diretta assistenza agli organi istituzionali;

Può accedere parzialmente alle attività formative:

- il personale con contratto a tempo determinato;
- il personale di altri Enti, comandato presso l'Amministrazione Regionale;

Non può accedere alle attività formative:

- il personale regionale in congedo straordinario senza assegni;
- il personale che viene collocato a riposo;

- il personale regionale distaccato o comandato presso altri Enti;
- il personale in periodo di prova (*fatta eccezione per la formazione d'ingresso*).

6.1 Dirigenti e personale del comparto con contratto a tempo indeterminato

Il personale in parola può accedere a tutte le attività formative programmate in coerenza con le mansioni concretamente svolte e sulla base delle risultanze del Bilancio di Competenze effettuato.

6.2 Personale part-time

Il personale con rapporto di lavoro part-time può accedere alle attività formative con le stesse modalità previste per il personale a tempo pieno.
Qualora l'orario delle attività formative a cui partecipa il personale part-time sia eccedente rispetto a quello di lavoro, le ore in eccedenza non sono equiparabili a lavoro straordinario, né recuperabili, atteso che debba esservi un concorso di investimenti fra l'Amministrazione ed il dipendente come previsto dall' art.19, comma3, del CCDI.

6.3 Personale in distacco o aspettativa sindacale

Come previsto dall'art. 49-ter, comma 2, del CCNL 21.05.2018 del personale non dirigenziale del comparto delle "Regioni-Autonomie Locali", la politica di sviluppo delle risorse umane è rivolta anche al personale in distacco o aspettativa sindacale.

6.4 Personale operante in attività di diretta assistenza agli organi istituzionali

Il personale in parola può accedere a tutte le attività formative programmate.

6.5 Personale con contratto a tempo determinato

Soddisfatto prioritariamente il fabbisogno del personale a tempo indeterminato, il personale con contratto a tempo determinato può accedere alle attività formative, purché il relativo contratto sia stato stipulato da almeno 1 anno rispetto al momento della rilevazione dei fabbisogni formativi e, comunque, in caso di formazione a domanda individuale, da almeno 1 anno rispetto al momento della richiesta del percorso formativo ed abbia una scadenza non inferiore ad 1 anno rispetto a detta richiesta.

L'accesso alle attività formative per il personale a tempo determinato deve essere comunque strettamente correlato alla funzione svolta e finalizzato ad effettiva operatività.

6.6 Personale distaccato e comandato in entrata

Il personale di altri Enti comandato presso la Regione Campania non è stato censito nei cicli di bilancio di competenze effettuati, pertanto, potrà partecipare alle attività di formazione obbligatoria, alla formazione individuale e alla formazione specialistica.

7. PARTECIPAZIONE ALLE ATTIVITÀ FORMATIVE

7.1 Accessibilità della Formazione

Come espressamente previsto dal CCDI 2014 (Stralcio di Contratto Decentrato Integrativo per Il personale della Giunta Regionale escluso quello con qualifica Dirigenziale Anno 2014 Siglato in data 29.01.2015), all'art. 17, comma 3, nella programmazione delle attività formative andrà adottato il criterio della massima accessibilità alle attività formative. Tale criterio comporta l'assunzione – nei limiti della sostenibilità – di modalità organizzative tali da garantire a tutti i dipendenti pari opportunità di accesso alle attività formative e si esplica attraverso l'adozione di strumenti atti ad assicurare:

- ✓ pari opportunità
- ✓ accessibilità per i dipendenti diversamente abili
- ✓ coerenza tra obiettivi e contenuti formativi e mansioni svolte
- ✓ rotazione nelle partecipazioni
- ✓ articolazione territoriale.

❑ *Pari Opportunità*

La Regione Campania, anche in materia di formazione del personale, garantisce la pari opportunità tra uomo e donna, in coerenza con le normative vigenti.

❑ *Dipendenti diversamente abili*

La Regione Campania promuove e garantisce l'accesso e la partecipazione alle attività formative al personale diversamente abile, rimuovendo possibili barriere che ne pregiudichino la pari opportunità di fruizione.

In particolare, la Regione Campania – nei limiti della sostenibilità organizzativa – provvede a disporre di:

- aule prive di barriere architettoniche;
- traduttori e interpreti per audiolesi, qualora uno o più partecipanti sia audioleso;
- altri strumenti ritenuti utili a favorire la fruizione didattica.

❑ *Rotazione*

Al fine di garantire pari accessibilità alle opportunità formative, la Regione Campania adotta il principio della rotazione nella partecipazione alle attività di formazione.

❑ *Articolazione territoriale*

Al fine di garantire eguali opportunità di partecipazione alle attività formative ai dipendenti di tutte le sedi regionali, la Regione Campania - laddove possibile e non in contrasto con gli obiettivi formativi - s'impegna ad organizzare le attività formative in maniera decentrata sul territorio. Ove coerente con lo specifico progetto

formativo tale principio potrà essere realizzato anche attraverso l'uso di metodologie di Formazione a Distanza (FAD).

7.2 Condizioni di partecipazione

Con riferimento alle regole di partecipazione alle attività formative del presente Piano, si riportano di seguito le disposizioni di cui all'art. 19 del CCDI 2014 (Stralcio di Contratto Decentrato Integrativo per Il personale della Giunta Regionale escluso quello con qualifica Dirigenziale Anno 2014 Siglato in data 29.01.2015).

1. La formazione rappresenta un diritto-dovere per il dipendente. La partecipazione del personale agli interventi di formazione viene considerata orario di lavoro a tutti gli effetti, in misura pari alla durata effettiva di svolgimento, così come verrà specificato in ogni singolo progetto formativo.
2. Il personale autorizzato a partecipare ad attività formative è in servizio ed i relativi oneri sono a carico della Regione Campania.
3. La durata di ogni giornata di formazione programmata è tarata sull'orario di lavoro e, pertanto, sarà pari a sette ore e quindici minuti dal lunedì al giovedì e a sette ore il venerdì, esclusa la pausa pranzo. Quest'ultima dovrà essere obbligatoriamente prevista e dovrà avere una durata non inferiore ai 30 minuti. Eventuali durate difformi sono precisate da ciascun programma formativo. In tali casi, se trattasi di durata inferiore, le modalità di completamento dell'orario di lavoro giornaliero dovranno essere concordate con gli uffici di appartenenza. Ove trattasi di durata superiore, purché preventivamente definita nel programma formativo e comunicata ai destinatari, le ore di formazione eccedenti il normale orario di lavoro non saranno equiparabili a lavoro straordinario né recuperabili, atteso che debba esservi un concorso di investimenti fra l'Amministrazione ed il dipendente: l'Amministrazione investe risorse finanziarie e gestionali ed il dipendente il proprio tempo extra-lavorativo.
4. La partecipazione ad un'attività formativa comporta il vincolo di frequenza nell'orario stabilito nel programma. Assenze parziali, ritardi, uscite anticipate, regolarmente registrati sul foglio firme del corso con indicazione degli orari esatti di presenza, devono essere opportunamente e tempestivamente comunicati dai dipendenti agli uffici di appartenenza per la gestione ordinaria delle presenze e dei recuperi. Le assenze giornaliere devono essere tempestivamente comunicate dal dipendente al proprio ufficio di appartenenza per la gestione ordinaria delle presenze. Ai fini del calcolo del monte ore minimo di frequenza per il rilascio dell'attestato di partecipazione, le citate assenze vengono computate indipendentemente dalla motivazione (esigenze di servizio, ferie, malattia, etc.).
5. La flessibilità dell'orario di lavoro non è applicabile ai corsi di formazione.
6. La mancata partecipazione a corsi di formazione, se per motivi di servizio, deve essere motivata dal dirigente della UOD di appartenenza del discente, mediante formale comunicazione alla direzione generale per le Risorse Umane. Se il discente è un dirigente di UOD, detta comunicazione va effettuata dal responsabile della direzione generale di appartenenza. La comunicazione relativa alla mancata partecipazione va inviata almeno 7 giorni prima dell'avvio dell'attività, al fine di garantire l'eventuale sostituzione con altro discente. La mancata

segnalazione preventiva può comportare, se non ragionevolmente motivata, la perdita del diritto di iscrizione ad ulteriori momenti formativi, anche di diversa tipologia ed obiettivo, per l'anno in corso. Nel caso di mancata partecipazione per motivate esigenze di servizio o di salute, i dipendenti sono inseriti nelle successive eventuali edizioni.

7. Ai fini della validazione della partecipazione all'attività formativa, è richiesta la firma, ad ogni ingresso ed uscita, di apposito registro di presenza che viene custodito e gestito, in corso di svolgimento dell'attività formativa, dalla scuola che la eroga. Copia dei registri viene regolarmente tenuta dalla UOD Formazione.

8. Per le iniziative che non prevedono valutazione dell'apprendimento, viene rilasciato un Attestato di partecipazione solo a coloro che hanno frequentato almeno il 70% della durata del corso. Chiunque superi il 30% di assenza decade dal diritto all'attestato di partecipazione indipendentemente da quali ne siano le cause. La percentuale di frequenza viene conteggiata rispetto al totale di ore previste dal progetto formativo. Ai fini del conteggio vengono considerate sia le assenze totali che quelle parziali, ivi compresi i ritardi o le uscite anticipate, indipendentemente dalla giustificazione.

9. Per le tipologie corsuali che prevedono la valutazione dell'apprendimento, viene rilasciato un certificato di profitto finale a coloro che supereranno le prove di valutazione finali.

7.3 Trattamento di trasferta

Il trattamento di trasferta è disciplinato dai seguenti articoli:

- art. 41 del CCNL del 14/09/2000 del personale non dirigente;
- art. 16 bis del CCNL del 5/10/2001 del personale non dirigente;
- art. 70-octies del CCNL del 21/05/2018 del personale non dirigente;
- art. 35 del CCNL del 23/12/1999 del personale dirigente;
- art. 20 del CCDI 2014 (Stralcio di Contratto Decentrato Integrativo per il personale della Giunta Regionale escluso quello con qualifica Dirigenziale Anno 2014 Siglato in data 29.01.2015);
- Circolare del 14/06/2016 per la trasferta con l'utilizzo del mezzo proprio.

8. LA FORMAZIONE A DOMANDA INDIVIDUALE

La formazione a domanda individuale risponde ad esigenze di aggiornamento tempestivo e per specifiche professionalità.

Alla formazione a domanda individuale viene assegnata una quota pari a circa il 10% del budget stanziato annualmente per la formazione del personale sul capitolo 46 del Bilancio regionale.

Le attività formative che vengono realizzate con tale modalità rientrano nel Piano Annuale di Formazione e, pertanto, le risorse stanziate per la formazione a domanda individuale insistono sulle risorse destinate, in ciascun

esercizio finanziario, alle attività del Piano.

Entro i limiti finanziari stabiliti, possono accedere ai corsi a domanda individuale i dipendenti che ne facciano richiesta secondo le modalità di seguito indicate e nel rispetto dei criteri di:

- ❑ rotazione nell'accesso alle attività formative;
- ❑ attinenza tra le mansioni svolte dal dipendente che ne faccia richiesta e le tematiche oggetto del corso.

Modalità di presentazione delle domande - La richiesta di partecipazione a corsi a domanda individuale deve pervenire alla UOD Formazione del personale dal Dirigente della struttura in cui è incardinato il dipendente che ne faccia richiesta.

La richiesta, sottoscritta dal Dirigente della struttura, deve contenere chiare indicazioni in merito ai seguenti aspetti:

- ✓ specificità dell'intervento formativo richiesto;
- ✓ necessità di provvedervi tempestivamente;
- ✓ coerenza tra le mansioni svolte dal dipendente che ne faccia richiesta e i temi oggetto del corso.

L'elenco dei dipendenti di cui si richiede la partecipazione deve essere redatto secondo il modello fornito dalla UOD formazione del personale ed allegato alla richiesta stessa[16].

Per i dipendenti "a tempo determinato", la richiesta in parola deve inoltre attestare che il relativo contratto di lavoro sia stato stipulato da almeno 1 anno rispetto al momento della domanda del percorso formativo ed abbia una scadenza non inferiore ad 1 anno rispetto a detta domanda.

La richiesta deve altresì contenere tutte le informazioni inerenti al corso, ovvero:

- Ente erogatore
- Sede
- Costo
- Modalità e tempi di iscrizione
- Durata
- Eventuale verifica dell'apprendimento.

La UOD Formazione del Personale valuta l'ammissibilità della richiesta sulla base della disponibilità di budget e delle attività formative già pianificate.

[16] Allegato n.1

PARTE VI - APPENDICE

APPENDICE Parte II - 1

1. Schede Intervento Bilancio Delle Competenze Manageriale della Dirigenza

1.1 Intervento 1 - Training on the job

Le azioni di affiancamento di tipo *Training on the job* richiedono un ruolo pienamente attivo del destinatario (Dirigente). Il soggetto viene formato sul luogo di lavoro, ossia durante lo svolgimento del processo produttivo svolto internamente all'organizzazione. Attraverso l'azione di apprendimento, dunque, egli contribuisce altresì all'erogazione di un servizio, con un impatto diretto e immediato sulle attività dell'organizzazione e sui relativi risultati. Tra i possibili obiettivi di intervento, coerenti con le competenze sopra indicate come potenzialmente migliorabili, si propone di partire dalla gestione del cambiamento. Coevo ad un positivo sviluppo di questa sarà, come si evidenzia in tabella, anche il miglioramento di tutte quelle competenze ad essa più direttamente correlate.

<table>
<tr><td>Tipo di intervento</td><td colspan="5">TRAINING ON THE JOB</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate in maniera rilevante</td><td colspan="5">- Propensione al cambiamento
- Flessibilità
- Consapevolezza autoefficacia</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate a cascata</td><td colspan="5">- Gestione dello stress
- Gestione e sviluppo RU
- Consapevolezza del ruolo
- Leadership
- Approccio strategico</td></tr>
<tr><td>Titolo dell'azione</td><td colspan="5">La gestione del cambiamento</td></tr>
<tr><td>Durata media azione (in ore/gg)</td><td>24h/3 giorni in diversi intervalli temporali</td><td>Tipologia di destinatari</td><td>Dirigenti di UOD e di Staff</td><td>Numero partecipanti previsti</td><td>8/10</td></tr>
<tr><td>n. ore medie giornaliere</td><td>8h</td><td colspan="2">Certificazione delle competenze</td><td>☒Prevista</td><td>☐Non prevista</td></tr>
<tr><td>Finalità ed obiettivi</td><td colspan="5">– Ampliare la propria lettura degli scenari.
– Saper guidare e comunicare il cambiamento.
– Gestire la propria emotività e comprendere quella altrui.
– Sviluppare la responsabilità individuale e coltivare quella altrui.</td></tr>
</table>

Programma	**Fase 1- Aula:** 1. Si introduce il tema del cambiamento attraverso questionari autodiagnostici e materiale audiovisivo (es: spezzoni di film); 2. si avviano momenti di riflessione metodologica e di apprendimento guidato; 3. si realizza una consulenza d'aula che prevede: l'approfondimento di casi appartenenti alla quotidianità organizzativa e l'accompagnamento dei partecipanti in un percorso di diagnosi, di selezione delle possibili soluzioni alternative e di focalizzazione delle capacità/competenze da mettere in campo nella specifica situazione; 4. si individua un ambito su cui lavorare durante l'intervallo fino al successivo incontro applicando la Tecnica STAR (Situation, Task, Action, Result), per analizzare soluzioni concrete e individuare pratiche efficaci da agire. **Fase 2- Sperimentazione sul campo tra gli incontri:** 1. il gruppo rientrato nei singoli contesti di appartenenza sperimenta le metodologie apprese e verifica gli esiti. La sperimentazione durerà 3 mesi. Durante questo periodo il gruppo è invitato ad incontrarsi per avere un feedback tra pari; fare una diagnosi co-partecipata delle caratteristiche individuali, e di gruppo, da potenziare; riflettere sulle dinamiche relazionali ed emotive. **Fase 3- Colloqui individuali:** 1. un consulente incontra il singolo Dirigente per raccogliere la sua esperienza e verificare il livello di attivazione, sperimentazione e consolidamento di modalità comportamentali alternative ed efficaci. L'obiettivo di questo incontro è individuare tempestivamente eventuali lacune in termini di skill e colmarle, valutando se i comportamenti realizzati corrispondono alle aspettative. **Fase 4- Aula:** 1. i partecipanti sono invitati a condividere in plenaria la loro esperienza, focalizzandosi sui traguardi raggiunti e sulle difficoltà incontrate; 2. i consulenti faranno una riflessione sui diversi stili di gestione del ruolo, sulle modalità di risoluzione delle situazioni problematiche maggiormente ricorrenti, in modo da identificare le pratiche più efficaci che possano costituire la "cassetta degli attrezzi", così da aumentare la motivazione dei singoli nella copertura di un ruolo certamente complesso e impegnativo.
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow up**: data la natura dell'intervento, i temi, le esercitazioni, i contenuti andranno progettati a valle dell'andamento della prima giornata di aula e successivamente all'incontro individuale, in base ai bisogni specifici del gruppo e dei singoli.

1.2 Intervento 2 – Coaching

Il Coaching è risultato tra le attività di affiancamento maggiormente indicate e consigliate dai consulenti di Bilancio come leva di sviluppo per i Dirigenti regionali. Questa metodologia si ritiene particolarmente efficace in quei casi, e per quei Dirigenti, che potrebbero avere il massimo vantaggio da un intervento one to one. Quando cioè si riscontra un'elevata motivazione a lavorare sulle proprie competenze; la possibilità di ottenere significativi risultati in tempi brevi; un interesse dell'organizzazione a intervenire sulle persone per valorizzarne, in chiave strategica, alcune caratteristiche. Di seguito si propone un intervento incentrato sul potenziamento delle competenze relazionali e cognitive maggiormente determinanti per l'esercizio del ruolo di dirigente.

<table>
<tr><td>Tipo di intervento</td><td colspan="5">COACHING</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate in maniera rilevante</td><td colspan="5">– Leadership
– Approccio strategico
– Integrazione
– Gestione dello stress</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppata a cascata</td><td colspan="5">– Comunicazione
– Gestione delle risorse umane</td></tr>
<tr><td>Titolo dell'azione</td><td colspan="5">Coaching to performance</td></tr>
<tr><td>Durata media azione (in ore/gg)</td><td>21h/7gg</td><td>Tipologia di destinatari</td><td>Dirigenti di UOD e di Staff</td><td>Numero partecipanti previsti</td><td>20/24</td></tr>
<tr><td>n. ore medie giornaliere</td><td>3h</td><td colspan="2">Certificazione delle competenze</td><td>☒Prevista</td><td>☐Non prevista</td></tr>
<tr><td>Finalità ed obiettivi</td><td colspan="5">– Migliorare la visione e l'approccio strategico
– Fortificare la leadership
– Migliorare le tecniche di comunicazione e di negoziazione</td></tr>
<tr><td>Programma</td><td colspan="5">Il percorso di sviluppo delle competenze indicate si articolerà in 7 incontri da 3 ore ciascuno. Poiché il coaching è una metodologia di tipo one to one sarà condivisa con il Dirigente. Di seguito si indica il percorso per step:
1. scelta dei Dirigenti da coinvolgere da parte dell'Ente Regione;
2. rinuncia da parte del partecipante al patto di riservatezza stabilito nel Bilancio e condivisione del profilo con HR e responsabile;
3. piano di lavoro concordato con responsabile e HR anche tenendo conto di quanto emerso nel Bilancio di competenze;
4. definizione del progetto di coaching fra coach e coachee che benché tarato sul singolo intervento sarà volto a:
- gestire in modo efficace le emozioni e lo stress;
- creare uno spirito di squadra forte tra colleghi e collaboratori;
- l'empowerment, la delega e la gestione del tempo;
- essere assertivi;
- avere capacità di organizzazione, visibilità e follow up dei progetti;</td></tr>
</table>

	- avere una visione strategica e un approccio innovativo alla risoluzione dei problemi; - gestione della diversità; - intelligenza emotiva; - comunicare in modo empatico ed efficace. 5. Al 5° incontro si effettuerà un check/condivisione di quanto realizzato e si porranno le basi per un piano di sviluppo da intraprendere al 6° incontro e proseguire in modalità individuale.
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow-up:** per verificare gli esiti in un 7° incontro dopo tre mesi.

1.3 Intervento 3 – Mentoring

Con lo strumento di affiancamento del mentoring si può supportare la crescita professionale delle persone e, in un senso più generale, il legame tra lo sviluppo delle persone e lo sviluppo dell'organizzazione. Attraverso la strutturazione di una relazione profonda, in parte formativa e in parte consulenziale, si concretizza l'azione di guida e supporto all'individuazione dei punti di forza, attuali e potenziali, del Dirigente nonché di una modalità per svilupparli, attraverso un processo socio-emotivo di scoperta di sé, non soltanto in direzione della crescita professionale ma della persona nel suo complesso. L'attività di mentoring, come illustrato nella scheda, può essere molto efficace nel rafforzare nel singolo Dirigente la consapevolezza del ruolo e la capacità di attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti.

<table>
<tr><td>Tipo di intervento</td><td colspan="5">MENTORING</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate in maniera rilevante</td><td colspan="5">- Propensione al cambiamento
- Iniziativa</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate a cascata</td><td colspan="5">- Integrazione
- Comunicazione
- Consapevolezza del ruolo</td></tr>
<tr><td>Titolo dell'azione</td><td colspan="5">Il Mentoring: una strategia per massimizzare abilità, potenzialità e performance</td></tr>
<tr><td>Durata media azione (in ore/gg)</td><td>20h/4 gg+1</td><td>Tipologia di destinatari</td><td>Dirigenti di UOD e di Staff</td><td>Numero partecipanti previsti</td><td>20/24</td></tr>
<tr><td>n. ore medie giornaliere</td><td>4h</td><td colspan="2">Certificazione delle competenze</td><td>☒Prevista</td><td>☐Non prevista</td></tr>
<tr><td>Finalità ed obiettivi</td><td colspan="5">– Assicurare il trasferimento del sapere.
– Condividere le proposte di esperienze.
– Trasferimento dei valori.
– Sviluppo delle competenze sociali.
– Promozione del sentimento di appartenenza.
– Sviluppo delle opportunità.</td></tr>
<tr><td>Programma</td><td colspan="5">L'intervento sarà articolato in 4 incontri individuali e di gruppo di 4 ore ciascuno che avranno carattere sia formativo che consulenziale. Nel corso degli incontri i mentor rivestiranno il ruolo del consigliere offrendo al mentee ascolto, comprensione e sostegno. È previsto un percorso formativo di 2 gg per la formazione dei mentor.

1° giorno:
1. scelta dei Dirigenti da coinvolgere nel processo di mentoring;
2. rinuncia da parte dei partecipanti al patto di riservatezza stabilito nel Bilancio e condivisione del profilo con HR e responsabile;
3. il mentor imparerà a conoscere meglio i partecipanti creando un'atmosfera confidenziale;</td></tr>
</table>

	4. saranno presi accordi sulle fasi del mentoring e sulle regole; 5. presentazione e analisi delle best practices. 2° giorno: 1. costruzione di laboratori per lavorare sulle best practices utilizzando una mappa mentale. Il mentor sosterrà e faciliterà la procedura fornendo una guida e ponendo domande aperte. 3° giorno: 1. analisi delle opportunità prodotte dall'utilizzo delle best practices e valutazione dei diversi punti di vista dei mentee; 2. redazione di una graduatoria delle opportunità valutate e progettazione di un piano per l'inserimento delle best practices nell'organizzazione di riferimento; 3. focus sui valori e analisi dei rischi; 4. redazione di una bozza del piano d'azione. 4° giorno 1. Completamento del piano d'azione documentato e valutazione individuale.
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow up**: valutazione dell'esperienza a 360° considerando sia gli effetti sui mentee che sui mentor.

1.4 Intervento 4 - Formazione manageriale

L'intervento formativo sarà di tipo pratico ed esperienziale e coinvolgerà attivamente i partecipanti, rendendoli protagonisti del processo di apprendimento mediante la sperimentazione sul campo dei contenuti formativi affrontati. Si prevede, pertanto, l'alternarsi di: attivazioni d'aula, esercitazioni individuali, lavori di gruppo, discussioni guidate, analisi di casi, filmati, dimostrazioni, simulazioni e role playing, con il continuo scambio tra formatore e partecipanti, di "feedback" sui comportamenti osservati. Coerentemente con i risultati emersi dalle analisi sul grado di possesso delle competenze e sui gap rilevati, si propongono due diverse azioni di formazione manageriale.

La prima (PROPOSTA n.1), ha come obiettivo l'acquisizione e/o il miglioramento delle tecniche di empowerment e gestione delle risorse umane. Le attività di natura esperienziale e non convenzionale saranno incentrate sulla costruzione/identificazione della figura di capo e di leader, sulle tecniche di comunicazione, coinvolgimento e responsabilizzazione dei propri collaboratori.

La seconda azione formativa (PROPOSTA n.2), ha il suo fulcro sulla decodifica della prova manageriale *in Basket* con un focus sul miglioramento delle competenze Approccio strategico e Pianificazione. L'intervento è anche mirato a riportare "in situazione" i Dirigenti a distanza di un anno dal percorso di Bilancio delle competenze. L'azione formativa è "ibrida" perché prevedrà nelle giornate iniziali momenti teorici finalizzati a riprendere fondamenti e metodologie innovative di strategy management e pianificazione; utilizzando comunque tecniche di cooperative learning e by doing.

<table>
<tr><td>Tipo di intervento</td><td colspan="5">FORMAZIONE MANAGERIALE – PROPOSTA n.1</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate in maniera rilevante</td><td colspan="5">– Gestione delle risorse umane</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppata a cascata</td><td colspan="5">– Leadership
– Comunicazione</td></tr>
<tr><td>Titolo dell'azione</td><td colspan="5">Tecniche di empowerment e gestione delle risorse umane</td></tr>
<tr><td>Durata media azione (in ore/gg)</td><td>30h/5gg</td><td>Tipologia di destinatari</td><td>Dirigenti di UOD e di Staff</td><td>Numero partecipanti previsti</td><td>30/aula</td></tr>
<tr><td>n. ore medie giornaliere</td><td>8h</td><td colspan="2">Certificazione delle competenze</td><td>☒ Non Prevista</td><td>☐ prevista</td></tr>
<tr><td>Finalità ed obiettivi</td><td colspan="5">– Migliorare la gestione e la performance delle risorse umane.
– Sviluppare strumenti di empowerment.
– Migliorare le tecniche di comunicazione e di negoziazione.</td></tr>
</table>

Programma	_ Teorie e strumenti per motivare le persone _ Tecniche di analisi e sviluppo delle competenze manageriali _ Competenze e pratiche negoziali nella PA _ La gestione del conflitto organizzativo con modalità negoziali adeguate ai contesti _ Stili di leadership, efficacia ed efficienza nei gruppi di lavoro _ Cambiamento organizzativo, comportamenti e orientamento ai risultati
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow up:** piano d'Azione per sviluppare le Capacità di Pianificazione e Gestione del Lavoro dei collaboratori.

Tipo di intervento	**FORMAZIONE MANAGERIALE – PROPOSTA n.2**				
Competenze sviluppate in maniera rilevante	– **Approccio strategico** – **Pianificazione**				
Competenze sviluppate a cascata	– **Decisione** – **Propensione al cambiamento** – **Negoziazione**				
Titolo dell'azione	**Tecniche e metodo di strategia e pianificazione**				
Durata media azione (in ore/gg)	**32h/3gg+1gg**	**Tipologia di destinatari**	**Dirigenti di UOD e di Staff**	**Numero partecipanti previsti**	**8/10**
n. ore medie giornaliere	**8h**	**Certificazione delle competenze**		☒Prevista	☐Non prevista

Finalità ed obiettivi	– Decodificare in un percorso laboratoriale la prova manageriale "in Basket" con la duplice finalità di effettuare un focus condiviso sulle competenze emerse nella prova. – Trasferire ai partecipanti una metodologia per gestire situazioni problematiche o incerte. – Migliorare le capacità di diagnosi di problemi organizzativi. – Migliorare le capacità di pianificazione. – Comprendere le fasi del processo decisionale e le modalità per affrontarle con un approccio ed una visione strategica. – Definire a livello individuale un piano di azione per l'applicazione di quanto appreso.
Programma	1° giornata: 1. focus e rilettura dell'attività di Bilancio di competenze e decodifica della prova manageriale in Basket; 2° giornata e 3° giornata: lavoro laboratoriale ed esperienziale, anche con spunti teorici formativi, ma incentrato su prove ed esercitazioni di gruppo ed individuali, ed in particolare: 1. i rapporti tra ruolo manageriale e l'approccio strategico; 2. la capacità di "Integrazione e Governance" per facilitare l'attuazione delle strategie; 3. le fasi e la gestione di un processo di pianificazione; 4. restituzione di un feedback settato sulle competenze: approccio strategico, pianificazione, integrazione possedute e da migliorare.
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow up:** il percorso termina con la condivisione delle azioni di miglioramento attraverso la definizione di piani di azione individuali e di gruppo.

1.5 Intervento 5 – Action Learning

L'intervento formativo di action learning sarà realizzato secondo un approccio di tipo laboratoriale. Attraverso l'utilizzo della sperimentazione attiva con improvvisazione teatrale e l'elaborazione di tale esperienza nei contesti organizzativi, come nell'intervento proposto, si prevede di incidere sulle componenti della flessibilità intese come fattori che designano in modo determinante la capacità di cambiamento di una persona, nonché la adattabilità dei suoi comportamenti in relazione ad eventi personali o circostanze esterne che attraversano la sua vita.

<table>
<tr><td>Tipo di intervento</td><td colspan="5">ACTION LEARNING</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate in maniera rilevante</td><td colspan="5">- Flessibilità</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate a cascata</td><td colspan="5">- Propensione al cambiamento
- Integrazione
- Negoziazione</td></tr>
<tr><td>Titolo dell'azione</td><td colspan="5">Laboratorio di improvvisazione</td></tr>
<tr><td>Durata media azione (in ore/gg)</td><td>24h/2 gg+1</td><td>Tipologia di destinatari</td><td>Dirigenti di UOD e di Staff</td><td>Numero partecipanti previsti</td><td>8/10</td></tr>
<tr><td>n. ore medie giornaliere</td><td>8h</td><td colspan="2">Certificazione delle competenze</td><td>☒Prevista</td><td>☐Non prevista</td></tr>
<tr><td>Finalità ed obiettivi</td><td colspan="5">– La capacità di elaborare nuovi schemi.
– La capacità di adattamento attivo.
– Migliorare il confronto con gli altri.
– La capacità di muoversi in sintonia rispetto al contesto ed ai contenuti.</td></tr>
<tr><td>Programma</td><td colspan="5">L'intervento tiene conto della complessità crescente del contesto esterno con impatti sulla vita lavorativa delle persone, che appare sempre più caratterizzata da continui cambiamenti, accelerazione di ritmi e grande moltitudine di informazioni, incertezza e insicurezza.

1° giorno
Gli obiettivi di sviluppo: rifocalizzazione sulla consapevolezza di sé e sui propri obiettivi di sviluppo:
1. introduzione all'esperienza formativa di laboratorio;
2. esercitazione espressiva sulla consapevolezza di sé e sul proprio progetto;
3. analisi e riflessione sull'esercitazione;
4. peer feedback.
Sperimentazione attiva con improvvisazione teatrale:</td></tr>
</table>

	5. due attori professionisti guideranno il gruppo e gli individui in una serie di esercizi di complessità crescente, al fine di condurli nella sperimentazione delle capacità indicate negli obiettivi formativi. 2° giorno Elaborazione e debriefing dell'esperienza di improvvisazione teatrale e trasferimento nei contesti organizzativi: 1. apprendimenti individuali (sistema strutturato di peer feedback, scritti incrociati con "feedback card" e analisi in gruppo degli stessi); 2. lezione co-costruita su ascolto, percezione e mappa del mondo; 3. collaborazione e conflitto**.**
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow up**: data la natura laboratoriale dell'intervento, i temi, le esercitazioni, i contenuti andranno progettati a valle dell'andamento delle prime due giornate di aula, in base ai bisogni specifici del gruppo e dei singoli.

1.6 Intervento 6 - Outdoor Training

L'utilizzo della metodologia dell'OT ha come obiettivo far vivere ai partecipanti un'esperienza reale in un contesto simbolico che riproduce le stesse dinamiche comportamentali dell'ambiente lavorativo, creando un significato contestuale e sociale dell'identità del gruppo e stimolando, in termini cognitivi, la creatività e l'immaginazione sociale. Rispetto alle esigenze formative rilevate in fase di Bilancio si indicano due possibili azioni.

La prima, alternando momenti formativi teorici e modalità esperienziali, si propone di sviluppare nei partecipanti le competenze di Leadership e di Gestione dello stress (PROPOSTA n.1).

La seconda proposta, si incentra sul team building e coniuga meccanismi relazionali ed operativi; l'intento è far sperimentare ai partecipanti diversi punti di vista, permettendo loro di agire soluzioni e di riflettere sui risultati (PROPOSTA N.2). La prova con cui dovranno cimentarsi sarà la cucina: cucinare in gruppo e per il gruppo dà modo di riflettere su azioni organizzative precise (raggiungere un obiettivo in termini di efficacia ed efficienza in un contesto nuovo e sfidante, operare con dei vincoli, prendere decisioni), sugli impatti che determinano a livello individuale e di gruppo (gestione del tempo e dello stress, percezione di autoefficacia, grado di collaborazione, integrazione, interazione) declinando ruoli e responsabilità (gli impatti sul gruppo e sul singolo dell'assegnazione di ruoli top- down o in modo condiviso basato sulle competenze).

<table>
<tr><td>Tipo di intervento</td><td colspan="5">OUTDOOR TRAINING – PROPOSTA n.1</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate in maniera rilevante</td><td colspan="5">- Leadership
- Gestione dello stress</td></tr>
<tr><td>Competenze sviluppate a cascata</td><td colspan="5">- Iniziativa
- Energia
- Consapevolezza/autoefficacia</td></tr>
<tr><td>Titolo dell'azione</td><td colspan="5">Experential learning</td></tr>
<tr><td>Durata media azione (in ore/gg)</td><td>32h/3 gg+1</td><td>Tipologia di destinatari</td><td>Dirigenti di UOD e di Staff</td><td>Numero partecipanti previsti</td><td>20/30</td></tr>
<tr><td>n. ore medie giornaliere</td><td>8h</td><td colspan="2">Certificazione delle competenze</td><td>☒Prevista</td><td>☐Non prevista</td></tr>
<tr><td>Finalità ed obiettivi</td><td colspan="5">– Gli stili di leadership nelle organizzazioni.
– La gestione dell'incertezza e del cambiamento.
– La gestione dello stress.
– La socializzazione ed il miglioramento del clima organizzativo.
– La consapevolezza di sé ed il cambiamento comportamentale.</td></tr>
<tr><td>Programma</td><td colspan="5">L'intervento.
È prevista la partecipazione di 2/3 trainer. Ciascun trainer condurrà un gruppo di 10 partecipanti in un'unica edizione che verrà svolta in modalità residenziale (possono però essere previste altre modalità con diverso numero di partecipanti).</td></tr>
</table>

	1° giorno (sessione di apertura): 1. illustrazione e condivisione delle finalità del programma con i relativi obiettivi sulle competenze oggetto dell'intervento; 2. esposizione ed illustrazione della metodologia OT per una comprensione dell'utilità; 3. aspettative dei partecipanti; 4. illustrazione dello strumento del debriefing e sue finalità; 5. svolgimento di alcune esercitazioni di Outdoor training; 6. domande dei partecipanti e chiusura della prima giornata. 2° giorno (sessione esperienziale): 1. svolgimento di alcuni interventi esperienziali di Outdoor training con attrezzature specifiche e progettati secondo le seguenti fasi*: Briefing, Playing, Debriefing*. 3° giorno (sessione di chiusura): 1. sessione di lavoro sulle competenze messe in azione; 2. piano di sviluppo e trasferimento alla realtà lavorativa.
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow up**: il percorso di OT termina con una riunione d'aula finalizzata all'elaborazione di piani di sviluppo individuali delle competenze.

Tipo di intervento	**OUTDOOR TRAINING - PROPOSTA n.2**				
Competenze sviluppate in maniera rilevante	- **Flessibilità** - **Propensione al cambiamento** - **Negoziazione**				
Competenze sviluppate a cascata	- **Orientamento al risultato** - **Decisione** - **Pianificazione** - **Gestione dello stress** - **Leadership** - **Integrazione**				
Titolo dell'azione	La cucina come metafora dell'organizzazione				
Durata media azione (in ore/gg)	**16h/2 gg**	**Tipologia di destinatari**	**Dirigenti di UOD e di Staff**	**Numero partecipanti previsti**	**20/30**
n. ore medie giornaliere	**8h**	**Certificazione delle competenze**		☒Prevista	☐Non prevista

Finalità ed obiettivi	– Miglioramento performance. – Lavorare in gruppo/Integrazione. – Soddisfazione del cliente esterno/interno. – Gestione delle risorse economiche e strumentali.
Programma	1° giorno: 1. definizione del menù (vincoli: budget, intolleranze alimentari, tradizione regionale); 2. si formano 4 gruppi, ciascuno dei quali si occuperà di preparare e servire in tavola l'antipasto, il primo, il secondo, il dolce; 3. i consulenti si riuniscono con il singolo gruppo per spiegare l'esecuzione della ricetta e gli ingredienti necessari; 4. spesa per organizzare la cena; 5. i partecipanti si dividono i compiti e iniziano a preparare le portate autogestendo gli spazi; 6. cena conviviale: viene giudicata la performance complessiva del gruppo, dalla bontà della pietanza al servizio a tavola. 2° giorno, Debriefing dell'attività: 1. riflessione sui comportamenti agiti, sulle difficoltà incontrate e le soluzioni proposte, sui ruoli incarnati; 2. considerazioni sui parallelismi con l'attività professionale; 3. ogni partecipante viene invitato a riflettere sulla propria performance e definisce in accordo con il consulente il proprio obiettivo di miglioramento. Nota: filmare l'attività del giorno precedente in modo da poter mostrare nel secondo giorno i punti critici dell'organizzazione della cena e confrontarsi in plenaria.
Verifica e certificazione/validazione degli esiti	**Follow up**: data la natura dell'intervento, i temi, le esercitazioni, i contenuti andranno progettati a valle dell'andamento delle prime due giornate di aula, in base ai bisogni specifici del gruppo e dei singoli.

APPENDICE Parte II - 2 – Esiti Bilancio delle Competenze del Comparto
2.1 Schede per Macro Area di competenza

MACROCOMPETENZE	**A.I.R.**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Metodologie e tecniche di analisi di fattibilità e di valutazione ex post della normativa	4		1	5
Modelli, strumenti e tecniche di analisi degli impatti delle politiche pubbliche	88	59	149	296
Tecniche e strumenti di AIR legislativo	5		3	8
Totale complessivo	**97**	**59**	**153**	**309**

MACROCOMPETENZE	**Appalti e Contratti**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Normativa (nazionale/regionale) in materia di lavori pubblici	9	1	6	16
Normativa europea e nazionale sugli appalti		3	3	6
Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti	69	134	81	284
Tecniche e strumenti di gestione dei livelli di servizio contrattuali	7	3	11	21
Totale complessivo	**85**	**141**	**101**	**327**

MACROCOMPETENZE	**Comunicazione, Informazione e Marketing**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Comunicazione integrata di impresa	1		1	2
Comunicazione interna e comunicazione organizzativa	1		2	3
Comunicazione istituzionale	14		7	21
Comunicazione pubblicitaria e marketing	7	1	4	12
Organizzazione e gestione eventi	7	3	5	15
Promozione, informazione ed educazione	11	2		13

MACROCOMPETENZE	**Comunicazione, Informazione e Marketing**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Scrittura per il web e/o per i social media	9	2	1	12
Strumenti e tecniche di web communication	25	1	19	45
Tecniche di CRM (Communication Relationship Management)			1	1
Tecniche di pubbliche relazioni	3		4	7
Tecniche di ricerche valutative		1		1
Tecniche e strumenti di customer satisfaction	2			2
Uso delle TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	4		1	5
Totale complessivo	**84**	**10**	**45**	**139**

MACROCOMPETENZE	**Contabilità, finanza e controllo**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Contabilità economico - patrimoniale	20	9	34	63
Contabilità Pubblica	16	16	46	78
Contabilità Pubblica europea	9	16	17	42
Finanza e tributi Enti Locali	8	13	34	55
Finanza innovativa	1	2	3	6
Modelli, metodi e sistemi di monitoraggio e controllo di gestione	6	9	27	42
Normativa europea e nazionale in materia di fund raising	4	3	6	13
Patto di stabilità, regole e tecniche di consolidamento della spesa	13	8	22	43
Principi e tecniche di fund raising		2	2	4
Tecniche di analisi economico - finanziaria	16	22	24	62
Totale complessivo	**93**	**100**	**215**	**408**

MACROCOMPETENZE	Formazione ambito settoriale			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Contributi tecnici in materia di infrastrutture di trasporto	5	1	1	7
Gestione attività di carattere tecnico e/o operativo connesse a situazioni emergenziali	32	6	18	56
Gestione e coordinamento delle attività di catalogazione partecipata	2		2	4
Gestione istruttoria dei procedimenti in materia di infrastrutture di trasporto	5		2	7
Legislazione nazionale e regionale in materia di imprese e servizi	1		2	3
Legislazione nazionale e regionale in materia di turismo	3		2	5
Legislazione normativa e tecnica in materia di gestione di rifiuti	8	4	8	20
Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione dell'igiene, prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario	3	3	1	7
Metodologie e tecniche di misurazione ed estimo catastale	7	2	4	13
Metodologie e tecniche educative e formative relative al mondo della scuola	19	5	13	37
Normativa (nazionale/regionale) in materia di mobilità, trasporti e infrastrutture, logistica	5		3	8
Normativa (nazionale/regionale) in materia di pianificazione territoriale ed urbanistica	4			4
Normativa fiscale, civilistica e contabile per la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare	4	4	4	12
Normativa in materia di sistema scolastico, formativo e mercato del lavoro	19	5	11	35
Normativa in materia socio-assistenziale	2		2	4
Normativa nazionale e regionale in materia di organizzazione dei servizi sanitari territoriali	2	1		3

MACROCOMPETENZE	Formazione ambito settoriale			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Normativa nazionale e regionale in materia di riordino della rete ospedaliera		1		1
Normativa sui beni demaniali	1	2	3	6
Organizzazione del servizio sanitario regionale	6	1		7
Organizzazione del sistema di welfare regionale	2		2	4
Patrimonio bibliotecario e archivistico regionale e modelli di organizzazione e gestione degli stessi	1			1
Progettazione, costruzione e manutenzione e gestione di cataloghi e inventari			1	1
Sistemi museali, patrimonio culturale e paesaggistico e modelli di gestione degli stessi	2			2
Sistemi teatrali e tematiche relative alla gestione e organizzazione dello spettacolo dal vivo e riprodotto		2	3	5
Tecniche e strumenti di programmazione e pianificazione in materia di sistemi della mobilità e dei trasporti	5		1	6
Totale complessivo	**138**	**37**	**83**	**258**

MACROCOMPETENZE	**Gestione, Organizzazione e Amministrazione del Personale**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Contrattualistica del lavoro	2	1	13	16
Diritto sindacale	7	3	11	21
Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione della Salute e Sicurezza degli ambienti di lavoro	6		6	12
Metodi e tecniche di promozione del Benessere organizzativo	7		6	13
Metodi, strumenti, tecniche e processi di gestione e sviluppo Risorse Umane	34	4	20	58
Normativa in materia di Benessere organizzativo	2		5	7
Normativa in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro	2		1	3

MACROCOMPETENZE	Gestione, Organizzazione e Amministrazione del Personale			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Organizzazione dell'Amministrazione regionale e regolamenti	106	34	154	294
Organizzazione e programmazione delle attività	8	11	29	48
Tecniche e strumenti di gestione delle Relazioni Sindacali	8	12	11	31
Tecniche, strumenti e processi di amministrazione del personale	31	5	31	67
Totale complessivo	**213**	**70**	**287**	**570**

MACROCOMPETENZE	Lingua			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Inglese	5	17	19	41
Totale complessivo	**5**	**17**	**19**	**41**

MACROCOMPETENZE	MKTG territoriale			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Modelli, strumenti e tecniche di marketing territoriale	13	1	3	17
Modelli, strumenti e tecniche di rilevazione, analisi e valutazione esigenze del territorio	81	31	113	225
Modelli, strumenti e tecniche per la definizione del quadro conoscitivo e la comprensione dei trend evolutivi macro e micro economici, sociali e territoriali	9	4	2	15
Tecniche di valutazione della pianificazione territoriale e delle politiche abitative	5			5
Totale complessivo	**108**	**36**	**118**	**262**

MACROCOMPETENZE	**OO.PP.**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Normativa nazionale e regionale in materia di edilizia residenziale pubblica (ERP) e di edilizia residenziale sociale (ERS)	2		2	4
Organizzazione e conduzione del cantiere edile	3	1	6	10
Progettazione opere pubbliche	12	1	3	16
Tecniche di impiantistica e collaudo	6	1	3	10
Totale complessivo	**23**	**3**	**14**	**40**

MACROCOMPETENZE	**Programmazione unitaria**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Ordinamento comunitario di riferimento	30	5	35	70
Ordinamento nazionale di riferimento	9	14	31	54
Ordinamento regionale di riferimento	22	24	107	153
Rendicontazione	4	5	13	22
Totale complessivo	**65**	**48**	**186**	**299**

MACROCOMPETENZE	**Programmazione, monitoraggio e valutazione**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Modelli, strumenti e tecniche di pianificazione e programmazione	99	36	148	283
Modelli, strumenti e tecniche di programmazione locale	62	42	102	206
Tecniche e strumenti analisi di fattibilità e valutazione alternative	17	6	17	40

Tecniche e strumenti di monitoraggio e valutazione	74	30	125	229
Totale complessivo	**252**	**114**	**392**	**758**

MACROCOMPETENZE	**Project Management**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Gestione dei progetti	168	225	161	554
Modelli, metodi e sistemi di monitoraggio e Controllo di Gestione	17	8	15	40
Tecniche di project management per la programmazione e gestione interventi sul patrimonio immobiliare	1	3	3	7
Totale complessivo	**186**	**236**	**179**	**601**

MACROCOMPETENZE	**Risorse Ambientali e territoriali**			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Codice dei beni culturali e del paesaggio			1	1
Gestione delle Risorse Ambientali e Tecniche di Risanamento	7	3	13	23
Gestione delle risorse non rinnovabili e riduzione dell'impatto ambientale dell'attività agricola	71	40	88	199
Legislazione normativa e tecnica comunitaria, nazionale e regionale in materia di agricoltura, foreste, agroalimentare, caccia, pesca, acquacoltura	107	39	115	261
Legislazione sulla tutela della biodiversità e sviluppo sostenibile	12	3	9	24

MACROCOMPETENZE	Risorse Ambientali e territoriali			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Normativa (nazionale/regionale) in materia di difesa e tutela del territorio	20	1	18	39
Normativa in materia di paesaggio	4		3	7
Normativa nazionale e regionale in materia di tutela del patrimonio zootecnico e di sicurezza alimentare	4	5	2	11
Normativa opere idrauliche, idrogeologiche, pianificazione urbanistica e di bacino	8	7	15	30
Tutela e interventi territorio rurale, sanità, produzioni vegetali	92	52	100	244
Valutazione di Impatto Ambientale	15	8	4	27
Totale complessivo	**340**	**158**	**368**	**866**

MACROCOMPETENZE	Tecnica Amministrativa			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Contenzioso civile, penale, amministrativo, tributario e consulenza legale	10	2	2	14
Disposizioni legislative e giurisprudenziali nelle materie di competenza della Regione	4		3	7
Metodi e strumenti di tecnica amministrativa	32	16	74	122
Metodologie, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione dei processi e delle procedure operative	1	1	4	6

MACROCOMPETENZE	Tecnica Amministrativa			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Metodologie, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione, dei processi e delle procedure operative		4	10	14
Principi e tecniche di interpretazione delle norme	26	25	41	92
Semplificazione amministrativa	111	70	212	393
Tecnica legislativa	5		5	10
Tecniche e strumenti di controllo tecnico-amministrativo e auditing su procedure/processi	140	123	144	407
Tecniche e strumenti di governance	18		15	33
Tecniche per la risoluzione negoziale delle controversie legali	32	1	4	37
Totale complessivo	**379**	**242**	**514**	**1135**

MACROCOMPETENZE	Tecnologie dell'Informazione			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Configurazione ed installazione ed ottimizzazione di sistemi informatici hardware e software	3		4	7
Management dei flussi documentali	1			1
Modelli e tecniche di disegno, gestione architetture sistemi informativi	32	8	26	66
Modelli e tecniche di disegno, gestione e sviluppo basi di dati e datawarehouse ed elaborazioni statistiche	30	1	24	55

MACROCOMPETENZE	Tecnologie dell'Informazione			
COMPETENZA	**AVANZATO**	**BASE**	**INTERMEDIO**	**Totale complessivo**
Modelli e tecniche di progettazione interfaccia utente, usabilità, multimedialità	7	6	4	17
Modelli e tecniche di sviluppo di sistemi informativi tramite internet	25	8	24	57
Sistema informativo regionale per le materie di competenza	5	2	24	31
Strumenti applicativi informatici di base	33	4	10	47
Strumenti applicativi specifici Regione	170	67	71	308
Strumenti web (internet e intranet)	52	38	57	147
Totale complessivo	**358**	**134**	**244**	**736**

2.2 Il Catalogo Delle Competenze Tecniche

AREA	N°	COMPETENZA	DESCRIZIONE
NORMATIVA	1	Ordinamento comunitario di riferimento	Racchiude le conoscenze e l'applicazione delle fonti comunitarie che disciplinano l'assetto, le competenze, le funzioni dell'Unione Europea e delle norme dell'ordinamento comunitario (regolamenti, direttive, decisioni, raccomandazioni, pareri, ecc) che regolano l'operato dell'amministrazione riguardo a temi che investono il lavoro del proprio ambito di riferimento.
	2	Ordinamento nazionale di riferimento	Racchiude le conoscenze e l'applicazione delle fonti nazionali che disciplinano l'assetto, le competenze, le funzioni dello Stato italiano e delle norme che regolano l'operato dell'amministrazione riguardo a temi che investono il lavoro del proprio ambito di riferimento.
	3	Ordinamento regionale di riferimento	Racchiude le conoscenze e l'applicazione delle fonti regionali che disciplinano l'assetto, le competenze, le funzioni della Regione Campania e delle norme che regolano l'operato dell'amministrazione riguardo a temi che investono il lavoro del proprio ambito di riferimento.
	4	Tecnica legislativa	Racchiude la conoscenza e l'applicazione dell'insieme di principi, metodi e prescrizioni per la formulazione formale e sostanziale dei testi normativi.
	5	Tecniche di drafting	Racchiude la conoscenza e l'applicazione dell'insieme di regole e metodi redazionali diretti a migliorare la qualità testuale e tecnica di un atto normativo.
	6	Tecniche e strumenti di AIR legislativo	Racchiude le conoscenze e l'applicazione degli strumenti di lavoro e delle procedure da utilizzare all'interno del ciclo della regolazione, per la valutazione preventiva degli effetti (in termini di vantaggi e vantaggi) che l'introduzione di una nuova norma ha sui comportamenti e le attività di

			cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni.
TECNICA AMMINISTRATIVA	**7**	Genio rurale	Racchiude la capacità di identificare e descrivere le caratteristiche significative dei contesti ambientali per, se necessario, intervenire nel rilievo topografico e nelle interpretazioni dei documenti riguardanti le situazioni ambientali e territoriali.
	8	Gestione delle Risorse Ambientali e Tecniche di Risanamento	Racchiude le capacità di identificare, analizzare, progettare e valutare gli interventi tecnologici e di processo per il recupero e la gestione della qualità ambientale, finalizzata al risanamento di ambienti contaminati ed alla riduzione dell'impatto delle attività civili ed industriali.
	9	Gestione delle Risorse non rinnovabili e riduzione dell'impatto ambientale dell'attività agricola	Racchiude le conoscenze e l'utilizzo efficace delle risorse per ridurre lo sfruttamento complessivo delle risorse naturali non rinnovabili in modo da ridurre l'impatto ambientale nello svolgimento delle attività agricole.
	10	Gestione tecnico-amministrativa: concessioni, abilitazioni, autorizzazioni	Racchiude le conoscenze e le tecniche per l'accertamento della sussistenza dei presupposti normativi e amministrativi richiesti per l'avvio delle attività da parte di soggetti terzi riguardanti: concessioni, abilitazioni e autorizzazioni.
	11	Metodi e strumenti di tecnica amministrativa	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di utilizzo degli elementi formali, contenutistici e strutturali degli atti amministrativi; delle tecniche di redazione, stesura e comunicazione dei medesimi.
	12	Principi e tecniche di interpretazione delle norme	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione delle modalità e dei procedimenti con cui si chiariscono e si stabiliscono il significato delle norme in vista della loro applicazione ai casi concreti.
	13	Rendicontazione	Si riferisce alla capacità di saper rendere conto con appropriata documentazione di supporto e l'impiego di un'adeguata metodologia, dell'attività svolta in un determinato periodo di tempo o in un progetto.

	14	Semplificazione amministrativa	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione degli istituti di semplificazione previsti dalla normativa in vigore ai fini dello snellimento dell'attività amministrativa e della riduzione degli adempimenti incombenti sui cittadini.
	15	Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti	Racchiude le conoscenze giuridiche, amministrative, tecniche ed economiche necessarie per garantire la correttezza delle procedure di gara dei contratti, l'identificazione della corretta architettura deI bandi e delle Formule di aggiudicazione degli appalti.
	16	Tecniche e strumenti di controllo tecnico-amministrativo e auditing su procedure/processi	Racchiude la conoscenza e l'applicazione di procedure e metodologie istruttorie funzionali alle attività di controllo e di valutazione della legittimità, della conformità e della regolarità delle procedure, dei processi e delle operazioni. Nonché della verifica dell'efficace funzionamento del sistema di gestione e di controllo.
	17	Tecniche e strumenti di gestione dei livelli di servizio contrattuali	Racchiude la conoscenza e l'applicazione di efficaci strumenti di regolazione in grado di assicurare che i servizi erogati dalle società/soggetti affidatari dei servizi pubblici locali rispettino: la qualità e l'adeguatezza delle prestazioni, l'efficienza ed economicità della gestione e la tutela degli utenti e dell'ambiente.
	18	Tutela e interventi territorio rurale, sanità, produzioni vegetali	Racchiude la capacità di implementare le politiche agricole regionali attraverso interventi di valorizzazione del territorio rurale, lo sviluppo delle produzioni vegetali ed animali, garantendo le misure a tutela della qualità dei prodotti agricoli dal punto di vista ambientale e sanitario.
	19	Valutazione di Impatto Ambientale	Si riferisce alla capacità di formulare un giudizio di compatibilità, sugli effetti che una determinata attività di pianificazione o di progetto di un'opera avrà sull'ambiente globale, inteso come l'insieme delle attività umane e delle risorse naturali.
CONTABILITÀ, FINANZA E CONTROLLO	**20**	Budget degli investimenti	Racchiude le conoscenze legate all'utilizzo dello strumento di programmazione, articolato per centri di responsabilità, che evidenzia gli obiettivi economico-finanziari da realizzare nel prossimo esercizio, nonché le risorse da impiegare.

	21	Contabilità economico - patrimoniale	Si riferisce alla capacità di predisporre la rendicontazione dei risultati della gestione finanziaria, finalizzata a rilevare costi e ricavi derivanti dalle transazioni poste in essere da una amministrazione pubblica.
	22	Contabilità Pubblica	Si riferisce alla capacità di applicazione dell'insieme di norme che regolano l'acquisizione, la conservazione, l'impiego delle risorse economiche, la redazione del bilancio e le attività di controllo da parte di una pubblica amministrazione.
	23	Contabilità Pubblica europea	Si riferisce alla capacità di applicazione dell'insieme di norme dell'Unione Europea che vincolano in modo incisivo le politiche di contabilità pubblica degli Stati membri al fine di garantire la stabilità del mercato unico, prevedendo l'armonizzazione delle politiche economiche.
	24	Finanza e tributi Enti Locali	Racchiude le conoscenze legate all'applicazione e regolamentazione delle risorse proprie e derivate degli Enti Locali che assicurano il proprio funzionamento, la gestione e l'erogazione dei servizi loro affidati.
	25	Finanza innovativa	Si riferisce alla capacità di individuare e gestire nuove modalità di erogazione dei finanziamenti rese possibili dall'introduzione di strumenti alternativi (come le operazioni di venture capital, cartolarizzazione, project financing, ecc.), avendo contezza dei rischi riconducibili alla effettiva convenienza economica di tali operazioni.
	26	Metodi di analisi degli investimenti	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di impiego delle metodologie maggiormente condivise, nella teoria e nella prassi valutativa, per la misura dell'opportunità e dell'efficacia (in termini di costi-benefici) degli investimenti.
	27	Metodi di controllo economico di gestione	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di utilizzo, nell'analisi delle dinamiche della produttività amministrativa, degli strumenti più adeguati (contabilità generale, analisi di bilancio, contabilità analitica, budgeting, reporting, ecc.) per accertare il corretto conseguimento degli

			obiettivi stabiliti in fase di pianificazione operativa.
	28	Principi e tecniche di fund raising	Si riferisce alla capacità di sviluppare e gestire programmi di fund raising nelle diverse fasi di realizzazione: individuazione del progetto e degli obiettivi che si intendono realizzare, individuazione dei potenziali soggetti da coinvolgere, identificazione degli strumenti e delle modalità di partecipazione alla realizzazione del progetto, creazione dei piani delle attività ecc.
	29	Tecniche di analisi economico - finanziaria	Racchiude le conoscenze relative all'analisi di budget e pianificazioni economico finanziarie, ai fini della valutazione dell'efficienza di un progetto.
	30	Tecniche di project management per la programmazione e gestione interventi sul patrimonio immobiliare	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione dell'insieme dei processi operativi che permettono di gestire il ciclo di vita degli interventi sui beni immobiliari regionali relativi: alla loro conservazione, recupero, valorizzazione e di far fronte alla complessità delle fasi amministrative, tecniche ed economiche degli stessi interventi.
	31	Patto di stabilità, regole e tecniche di consolidamento della spesa	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione della normativa e delle tecniche in materia di contenimento della spesa e di controllo delle politiche di bilancio, definite nel rispetto degli obblighi comunitari di stabilizzazione economica
PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	**32**	Analisi tecnica della progettazione stradale	Racchiude le conoscenze legate alla conoscenza di normative, teorie e tecniche rivolte alla concezione, progettazione, costruzione, adeguamento, gestione, manutenzione e controllo delle infrastrutture stradali intese come un insieme integrato
	33	Gestione e coordinamento delle attività di catalogazione partecipata	Racchiude le conoscenze e le capacità di gestire processi di catalogazione funzionanti attraverso la messa in rete delle informazioni bibliografiche.

	34	Management dei flussi documentali	Racchiude l'insieme delle conoscenze necessarie per gestire i processi di organizzazione dei sistemi (anche informatici) dei flussi documentali, presidiandone l'integrazione con i processi ed i procedimenti dell'amministrazione
	35	Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione della Salute e Sicurezza degli ambienti di lavoro	Racchiude l'insieme delle conoscenze per monitorare, controllare e valutare l'entità dei fattori di rischio per la salute negli ambienti di lavoro, nonché le norme giuridiche in materia di sicurezza nell'ambiente e nei luoghi di lavoro.
	36	Metodi e tecniche di promozione del Benessere organizzativo	Racchiude le capacità di individuare e impiegare gli strumenti più idonei per promuovere gli interventi e le pratiche che possano contribuire al miglioramento lavorativo e alla promozione del benessere organizzativo inteso come benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i lavoratori.
	37	Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione dell'igiene, prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario	Racchiude l'insieme delle conoscenze per monitorare, controllare e valutare l'entità dei fattori di rischio per la salute negli ambienti di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario. Si riferisce, inoltre, alle capacità di interpretare e applicare le norme giuridiche in materia di igiene, prevenzione e sicurezza nell'ambiente e nei luoghi di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario
	38	Metodologie e tecniche di misurazione ed estimo catastale	Racchiude le conoscenze e le capacità per applicare correttamente diversi metodi estimativi catastali e redigere rapporti di valutazione basati su standard valutativi nazionali ed internazionali
	39	Metodologie e tecniche educative e formative relative al mondo della scuola	Si riferisce alla capacità di programmare ed applicare diverse metodologie e tecniche educative e formative relative al mondo della scuola, anche utilizzando le più moderne tecnologie multimediali.
	40	Modelli, metodi e sistemi di monitoraggio e Controllo di Gestione	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di utilizzo dei sistemi e dei metodi per la raccolta di informazioni codificate, registrate e aggiornate dei progetti al fine di evidenziarne gli andamenti, registrare gli scostamenti rispetto agli obiettivi previsti e alla qualità dei processi, sollecitandone al contempo la ricerca di opportune soluzioni.

	41	Modelli, strumenti e tecniche di analisi degli impatti delle politiche pubbliche	Racchiude le conoscenze inerenti la valutazione d'impatto delle politiche pubbliche utilizzando sia approcci classici che innovativi, sapendo valutare interventi di sistema che cambiano in relazione ai contesti ed i settori di intervento
	42	Modelli, strumenti e tecniche di marketing territoriale	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di quel complesso di attività che hanno quale specifica finalità la definizione di progetti, programmi e strategie volte a garantire lo sviluppo di un comprensorio territoriale nel lungo periodo.
	43	Modelli, strumenti e tecniche di pianificazione e programmazione	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di quel complesso di attività che ha quale specifica finalità di fissare gli obiettivi di un sistema (territoriale, regionale, organizzativo) indicandone i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo.
	44	Modelli, strumenti e tecniche di programmazione locale	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche e modelli in grado di promuovere, sviluppare, monitorare lo sviluppo locale, utilizzando strumenti normativi ed organizzativi, sapendo leggere il contesto socio-economico e culturale del territorio e sapendolo integrare in un processo di rete.
	45	Modelli, strumenti e tecniche di rilevazione, analisi e valutazione esigenze del territorio	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di modelli e tecniche di rilevazione diversificate per effettuare analisi di fabbisogni territoriali di carattere socio-economico e culturale, valutando le opportunità di sviluppo del territorio di riferimento.
	46	Modelli, strumenti e tecniche per la definizione del quadro conoscitivo e la comprensione dei trend evolutivi macro e micro economici, sociali e territoriali	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di modelli strumenti e tecniche per analizzare le esigenze di sviluppo e delle potenzialità del territorio, compresa la capacità di effettuare un'analisi multilivello dei punti di forza, delle carenze, delle opportunità e dei rischi, tendendo ad un'evoluzione sia di tipo micro che macro.
	47	Progettazione opere pubbliche	Racchiude le conoscenze legate alla progettazione e monitoraggio in itinere ed ex post di tutte le fasi

			concernenti le procedure di realizzazione di opere pubbliche.
	48	Progettazione, costruzione e manutenzione e gestione di cataloghi e inventari	Si riferisce alle capacità, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, di progettare, gestire e manutenere sistemi di catalogazione e di inventariazione.
	49	Tecniche di impiantistica e collaudo	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità tecniche di utilizzo: di collaborare nella installazione e messa a punto di diversi tipi di impianti; effettuare la regolazione anche in fase di collaudo; eseguire le verifiche nella ricerca di eventuali anomalie e loro riparazione; analizzare la documentazione tecnica, i capitolati e le specifiche del committente.
	50	Tecniche di ricerche valutative	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di costruire ricerche attraverso una precisa metodologia che comprende l'individuazione dell'obiettivo, l'analisi del contesto, il disegno della ricerca e la valutazione e diffusione dei risultati.
	51	Tecniche di valutazione della pianificazione territoriale e delle politiche abitative	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche adatte a applicare la pratica della pianificazione territoriale e delle politiche abitative di tutto ciò che entra nell'organizzazione umana e di ciò che lo circonda.
	52	Tecniche e strumenti analisi di fattibilità e valutazione alternative	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche e strumenti per applicare criteri di analisi e modalità di confronto progettuale in merito alla fattibilità tecnica, amministrativa, finanziaria e alla convenienza economica di particolari progetti, azioni, o decisioni di investimento da parte delle amministrazioni pubbliche.
	53	Tecniche e strumenti di governance	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione di modalità di regolazione dell'azione amministrativa e di gestione delle politiche pubbliche incentrate sul coinvolgimento, la partecipazione e la responsabilizzazione di una pluralità di attori pubblici e privati.

	54	Tecniche e strumenti di monitoraggio e valutazione	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche e strumenti operativi di monitoraggio, quali indicatori di impatto, di effetto e di risultato ai fini del monitoraggio e della valutazione di un progetto.
	55	Tecniche e strumenti di programmazione e pianificazione in materia di sistemi della mobilità e dei trasporti	Racchiude le conoscenze e le capacità di programmazione e pianificazione dei sistemi di mobilità e di trasporto per l'interesse della collettività, utilizzando tecniche e strumenti al fine di garantire: la funzionalità, l'equità, gli impatti economici, ambientali e di consenso da parte dei soggetti portatori di interesse.
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	**56**	Contributi tecnici in materia di infrastrutture di trasporto	Racchiude le conoscenze tecniche legate alla definizione dei piani annuali e pluriennali di investimento finalizzati ad ammodernare e potenziare il patrimonio di veicoli, infrastrutture, sovrastrutture ed arredi e la loro manutenzione ordinaria e straordinaria.
	57	Gestione attività di carattere tecnico e/o operativo connesse a situazioni emergenziali	Si riferisce alle conoscenze legate al monitoraggio del territorio, alla capacità di predisporre modelli organizzativi del soccorso, di agire secondo procedure da attuare rapidamente dando supporto alla Sala Operativa Regionale, ed attuando il coordinamento e la gestione degli interventi di emergenza, per promuovere contromisure adeguate alla risoluzione degli imprevisti con il minimo danno per sé e per gli altri.
	58	Gestione dei progetti	Si riferisce alla capacità di elaborare, implementare e gestire i progetti, anche finanziati con fondi comunitari, raggiungendone gli obiettivi, attraverso l'integrazione e il coordinamento delle risorse materiai e professionali, il presidio delle reti relazionali, tenendo conto del contesto di riferimento.
	59	Gestione istruttoria dei procedimenti in materia di infrastrutture di trasporto	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità connesse legate alla gestione istruttoria dei procedimenti in materia di infrastrutture di trasporto. Racchiude le conoscenze legate alla analisi delle tematiche oggetto del procedimento, alla conoscenza del contesto normativo di

			riferimento, alla determinazione degli attributi del servizio, del suo pricing e costing per farne attività di benchmarking.
	60	Metodi, strumenti, tecniche e processi di gestione e sviluppo Risorse Umane	Si riferisce alla capacità di adottare tecniche e metodi di analisi dei processi lavorativi e del fabbisogno di personale e di definire gli obiettivi professionali e gli ambiti di competenze da sviluppare in coerenza con le strategie organizzative.
	61	Metodologie, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione dei processi e delle procedure operative	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di definire, avviare e portare a compimento il ridisegno complessivo dei processi, partendo dalla missione e dalle strategie ed agendo contestualmente su tutte le componenti dei processi stessi (flusso, organizzazione, personale, logistica, informazioni trattate).
	62	Organizzazione del servizio sanitario regionale	Si riferisce alla capacità di presidiare le attività connesse all'esercizio delle funzioni di indirizzo, coordinamento e vigilanza nel campo della prevenzione, cura e riabilitazione di interesse sanitario e di concorrere all'elaborazione della programmazione sanitaria.
	63	Organizzazione del sistema di welfare regionale	Si riferisce alla capacità di presidiare le attività connesse all'esercizio delle funzioni di indirizzo, coordinamento e vigilanza nel campo della prevenzione/assistenza rispetto alle politiche di welfare e di concorrere all'elaborazione della programmazione in tale ambito.
	64	Organizzazione dell'Amministrazione regionale e regolamenti	Si riferisce alla capacità di individuare le procedure idonee affinché l'Amministrazione possa rispondere in modo adeguato e tempestivo al proprio mutevole contesto di riferimento, ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, creare condizioni interne di funzionamento che valorizzino il contributo delle risorse umane, nonché assicurare il collegamento dell'attività degli uffici.

	65	Organizzazione e conduzione del cantiere edile	Si riferisce alla capacità di adoperare serie di studi, ricerche e accertamenti preventivi allo scopo di individuare tutti gli elementi in grado di apportare variazioni nell'organizzazione del cantiere e quindi capaci di influenzare il costo tecnico e organizzativo dell'opera e le variazioni dei livelli di sicurezza.
	66	Organizzazione e programmazione delle attività	Si riferisce alla capacità di saper organizzare e programmare in maniera autonoma il proprio lavoro, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
	67	Patrimonio bibliotecario e archivistico regionale e modelli di organizzazione e gestione degli stessi	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate all'elaborazione, gestione e monitoraggio di azioni efficaci volte alla gestione ed organizzazione del patrimonio bibliotecario e archivistico regionale
	68	Sistemi museali, patrimonio culturale e paesaggistico e modelli di gestione degli stessi	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate al saper elaborare e sviluppare azioni efficaci volte alla gestione ed organizzazione dei sistemi museali e del patrimonio culturale e paesaggistico.
	69	Sistemi teatrali e tematiche relative alla gestione e organizzazione dello spettacolo dal vivo e riprodotto	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate all'elaborazione, gestione e monitoraggio dei progetti del sistema dello spettacolo dal vivo e riprodotto, ivi compresi i rapporti con le fondazioni regionali, con le istituzioni regionali di riferimento e con il MIBACT, per i progetti di competenza.
	70	Tecniche e strumenti di gestione delle Relazioni Sindacali	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicare le regole e le procedure di contrattazione sindacale necessarie ad una gestione efficace delle relazioni sindacali.
	71	Tecniche, strumenti e processi di amministrazione del personale	Si riferisce alle capacità di conoscere la normativa contrattuale relativa alle differenti tipologie di rapporto di lavoro, produrre la documentazione di ambito e comprendere le procedure necessarie alla gestione amministrativa del personale.
COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE	**72**	Cerimoniale e pubbliche relazioni	Si riferisce alla capacità di cura dei rapporti istituzionali tra i diversi organi regionali e le realtà istituzionali esterne in ogni manifestazione in cui vi sia necessità ed assistenza organizzativa dei rapporti.

	73	Comunicazione con i diversamente abili o a soggetti con particolari difficoltà	Si riferisce alla conoscenza delle tecniche e delle strategie di comunicazione che possono essere messe in atto per facilitare l'inclusione dei soggetti che hanno difficoltà ad utilizzare i comuni canali comunicativi.
	74	Comunicazione integrata di impresa	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità per costruire un approccio per il raggiungimento degli obiettivi di una campagna di marketing, attraverso un uso ben coordinato dei vari metodi promozionali come: strumenti e flussi di informazione, canali media, strumenti di comunicazione ecc., che consentono di sviluppare una corporate identity coerente ed efficace dell'organizzazione e dei suoi prodotti o servizi.
	75	Comunicazione interna e comunicazione organizzativa	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità che, all'interno della comunicazione organizzativa, consenta di diffondere: informazioni, comunicati, dati, compiti all'interno di un'organizzazione.
	76	Comunicazione istituzionale	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità che consentano di progettare e gestire l'attività comunicativa dell'istituzione che ha valore di manifestazione di volontà e che sia rilevante, anche se indiretta, ai fini dell'esercizio delle proprie funzioni. Ivi compresa la conoscenza e l'applicazione della normativa in materia di trasparenza, accesso agli atti e accesso civico.
	77	Comunicazione pubblicitaria e marketing	Si riferisce alla capacità di gestire i rapporti con gli utenti, valorizzando le attività dell'amministrazione, attraverso la costruzione di messaggi efficaci, caratterizzati da un contenuto appropriato, dalla scelta degli opportuni canali di comunicazione, modulati rispetto al target di riferimento.
	78	Organizzazione e gestione eventi	Si riferisce alla capacità di gestire le diverse fasi riguardanti l'organizzazione di un evento (meeting, convention, convegno, ecc): le attività preparatorie (briefing di progettazione, stesura del progetto, predisposizione di materiali, ecc) gli aspetti operativi (scelta della location, allestimento della sede, ecc), e quelli gestionali (controllo del budget, gestione dei relatori, ecc).

	79	Promozione, informazione ed educazione	Si riferisce alla capacità di definire le metodologie di comunicazione e i programmi per lo sviluppo di campagne di comunicazione istituzionale finalizzate alla promozione, l'informazione e l'educazione in vari ambiti (educazione sanitaria, sociale, ambientale, ecc).
	80	Scrittura per il web o per i social media	Si riferisce alla capacità di saper scrivere dei testi on line, adottando tutte le regole di editing necessarie ed utilizzando le tecniche indispensabili per facilitare l'utente nel trovare il testo redatto sui motori di ricerca.
	81	Tecniche di CRM (Communication Relationship Management)	Si riferisce alla capacità di sviluppare e utilizzare modalità innovative per la gestione delle relazioni con gli utenti incentrati sulla progettazione di contenuti e servizi personalizzati volti alla loro fidelizzazione.
	82	Tecniche di pubbliche relazioni	Si riferisce alla capacità di conoscere ed applicare le tecniche di comunicazione, marketing e pubbliche relazioni.
	83	Tecniche e strumenti di customer satisfaction	Si riferisce all'insieme di tecniche e strategie volte alla massimizzazione della soddisfazione della clientela, come saper progettare, costruire e realizzare percorsi finalizzati alla misurazione/realizzazione della soddisfazione degli utenti, attraverso la creazione di strumenti di rilevazione (questionari, check list, indagini qualitative), l'utilizzo di tecniche di campionamento, misurazione e raccolta ed analisi dei dati.
	84	Uso delle TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione)	Si riferisce alla capacità di saper usare gli strumenti necessari per favorire la circolazione delle informazioni, in particolare per quanto concerne l'informatica e le telecomunicazioni.
TECNOLOGIE DELL' INFORMAZIONE	**85**	Configurazione ed installazione ed ottimizzazione di sistemi informatici hardware e software	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di gestire le procedure di installazione e configurazione dei sistemi hardware e software (sistemi operativi, router, switch, modem, ecc.) e di identificare e risolvere le problematiche connesse al loro corretto funzionamento.
	86	Legimatica (studio e progettazione di strumenti e	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate alla informatizzazione dell'intero processo di produzione normativa, dall'ideazione

		tecniche informatiche d'ausilio alla produzione legislative	del progetto legislativo alla formulazione del testo scritto.
	87	Modelli e tecniche di disegno, gestione architetture sistemi informativi	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzare specifiche tecniche e modalità per la progettazione e la configurazione di reti informatiche coerenti con le esigenze di committenti e utenti e di definire e adottare procedure e strumenti per la diagnosi del funzionamento dell'infrastruttura di rete.
	88	Modelli e tecniche di disegno, gestione e sviluppo basi di dati e datawarehouse ed elaborazioni statistiche	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate alla progettazione e costruzione di archivi informatici che consentano, attraverso l'inserimento di adeguate relazioni, la raccolta e l'analisi dei dati dell'amministrazione.
	89	Modelli e tecniche di progettazione interfaccia utente, usabilità, multimedialità	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità necessarie per costruire applicazioni interattive, nell'ambito di siti web, interfacce adattabili ed adattive, applicazioni multimodali, interfacce per dispositivi mobili, caratterizzate da usabilità ed accessibilità.
	90	Modelli e tecniche di sviluppo di sistemi informativi tramite internet	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità necessarie per progettare e costruire un sistema informativo basato su web, riferendosi in particolare alla capacità di pianificare l'intero percorso, saper individuare e analizzare i requisiti, considerare i casi d'uso e l'interazione degli utenti per l'inserimento delle funzionalità.
	91	Sistema informativo regionale per le materie di competenza	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità necessarie per progettare/gestire l'architettura del sistema informativo regionale per le materie di competenza e le capacità di utilizzo degli strumenti tecnologici usati per la sua gestione.
	92	Strumenti applicativi informatici di base	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo relative ai principali sistemi operativi adottati nell'amministrazione e la capacità di navigare e ricercare di contenuti in internet; di gestire programmi di posta elettronica; di organizzare e archiviare file e cartelle; di strutturare, formattare e stampare documenti; di creare e gestire fogli di calcolo, elaborando dati e

			grafici; di predisporre presentazioni grafiche ed animate.
	93	Strumenti applicativi specifici Regione	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo relative a specifiche applicazioni software dell'amministrazione regionale e la capacità di utilizzo delle funzionalità presenti.
	94	Strumenti e tecniche di web communication	Si riferisce alle conoscenze teoriche inerenti i modelli di comunicazione e i linguaggi specifici dei canali internet e mobile e alle capacità necessarie per costruire attività di comunicazione digitale, sviluppando ed ottimizzando la presenza in rete (di brand, di prodotto, ecc.).
	95	Strumenti web (internet e intranet)	Si riferisce alla capacità di navigare tra diverse tipologie di siti internet e ricercare contenuti e informazioni utilizzando facilmente più di un browser; di conoscere e utilizzare la rete intranet dell'amministrazione regionale.
LINGUA	**96**	Inglese	Si riferisce alla capacità di leggere e intendere testi in lingua inglese, di comprendere un discorso in lingua inglese, di parlare con la giusta pronuncia la lingua inglese, formulando concetti ed espressioni completi ed esaustivi. Parametrabile con il livello C1 del Common European Framework.
NORMATIVA DI AMBITO	**97**	Codice dei beni culturali e del paesaggio	Si riferisce alla conoscenza del Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 recante il "Codice dei beni culturali e del paesaggio", e delle seguenti successive modifiche.
	98	Contenzioso civile, penale, amministrativo, tributario e consulenza legale	Si riferisce alla conoscenza della normativa relativa ai seguenti ambiti disciplinari: contenzioso civile, penale, amministrativo, tributario e consulenza legale.
	99	Contrattualistica del lavoro	Si riferisce al grado di conoscenza della normativa relativa all'ambito disciplinare: contrattualistica del lavoro.
	100	Diritto del lavoro	Si riferisce al grado di conoscenza della normativa relativa al seguente ambito disciplinare: diritto del lavoro.

	101	Diritto sindacale	Si riferisce al possesso di conoscenze specialistiche relative alla disciplina del diritto sindacale, con particolare riguardo a: le normative generali e quelle specifiche del pubblico impiego, la contrattazione collettiva e integrativa.
	102	Disposizioni legislative e giurisprudenziali nelle materie di competenza della Regione	Si riferisce alla capacità di conoscere le innovazioni del Titolo V della Costituzione, i suoi limiti e saper applicare la potestà legislativa esclusiva alle materie di pertinenza regionale.
	103	Legislazione nazionale e regionale in materia di imprese e servizi	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicare le disposizioni normative per razionalizzare i procedimenti e le azioni di competenza della Regione e rendere più semplice e diretto il rapporto tra amministrazione, cittadino, impresa. Nonché alla promozione dell'attività economica, di impresa e servizi, attraverso l'applicazione della normativa in materia di fund raising.
	104	Legislazione nazionale e regionale in materia di turismo	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicare le disposizioni normative per definire e sostenere le azioni volte al rafforzamento, alla qualificazione e alla competitività del sistema turistico regionale.
	105	Legislazione normativa e tecnica comunitaria, nazionale e regionale in materia di agricoltura, foreste, agroalimentare, caccia, pesca, acquacoltura	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di applicare le disposizioni normative per valorizzare la competitività e l'economia del sistema agricolo, agroalimentare, silvo-pastorale, di pesca e caccia, promuoverne lo sviluppo attraverso il progresso tecnologico di processo e di prodotto ed assicurare un utilizzo dei mezzi di produzione razionale e sostenibile.
	106	Legislazione normativa e tecnica in materia di gestione di rifiuti	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di saper progettare/gestire/co-coordinare l'insieme delle politiche, procedure o metodologie volte a gestire l'intero processo dei rifiuti, dalla loro produzione fino alla loro destinazione finale coinvolgendo quindi la fase di raccolta, trasporto, trattamento (riciclaggio o smaltimento) fino al riutilizzo dei materiali di scarto, solitamente prodotti

			dall'attività umana, nel tentativo di ridurre i loro effetti sulla salute umana e l'impatto sull'ambiente.
	107	Legislazione sulla tutela della biodiversità e sviluppo sostenibile	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di applicazione legate ad un insieme di principi generali e di procedure di controllo che favoriscono il riconoscimento, la tutela e il ripristino degli habitat naturali e seminaturali, la flora, la fauna e le forme naturali del territorio quali beni di rilevante interesse pubblico.
	108	Metodologie e tecniche di analisi di fattibilità e di valutazione ex post della normativa	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di utilizzo delle tecniche in materia di qualità della normazione, che accompagnano la progettazione normativa prevedendo lo svolgimento di una attività di valutazione ex ante ed una valutazione ex post dell'impatto della loro attuazione.
	109	Normativa (nazionale/regionale) in materia di difesa e tutela del territorio	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo delle disposizioni finalizzate ad assicurare la tutela del suolo e del sottosuolo, il risanamento idrogeologico del territorio tramite la prevenzione dei fenomeni di dissesto, la messa in sicurezza delle situazioni a rischio e la lotta alla desertificazione.
	110	Normativa (nazionale/regionale) in materia di lavori pubblici	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate all'applicazione della disciplina giuridica vigente in materia di contratti e appalti pubblici per lavori ed opere pubbliche, forniture di beni e servizi che stabilisce caratteristiche, requisiti e procedure per l'affidamento dei contratti pubblici.
	111	Normativa (nazionale/regionale) in materia di mobilità, trasporti e infrastrutture, logistica	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicazione della legislazione nazionale e regionale in materia di infrastrutture, trasporto e logistica coordinate ed integrate con altri strumenti di pianificazione.

	112	Normativa (nazionale/regionale) in materia di pianificazione territoriale ed urbanistica	Racchiude le conoscenze e le capacità di applicazione legate alle norme in materia di pianificazione territoriale e urbanistica intesa come l'insieme degli indirizzi e degli strumenti pubblici di governo delle trasformazioni del territorio, sia su scala nazionale che regionale, indirizzata al conseguimento di una migliore qualità dell'abitare, attraverso un uso delle risorse razionale, equo e sostenibile.
	113	Normativa europea e nazionale in materia di fund raising	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di applicare le disposizioni normative europee e nazionali che regolamentano il ricorso, da parte della PA, ad attività e strumenti di fund raising (contratti di sponsorizzazione, accordi di collaborazione, convenzioni, ecc.) per il reperimento di risorse aggiuntive.
	114	Normativa europea e nazionale sugli appalti	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di applicare le direttive comunitarie e nazionali in materia di contratti a titolo oneroso stipulati tra uno o più operatori economici e le amministrazioni pubbliche aggiudicatrici, per l'esecuzione di lavori, la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi.
	115	Normativa fiscale, civilistica e contabile per la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di assicurare il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Amministrazione, attraverso l'attuazione delle norme in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio e la gestione amministrativa fiscale e contrattuale del patrimonio immobiliare, garantendo il rispetto degli adempimenti e l'integrazione contabile delle diverse strutture.
	116	Normativa in materia di Benessere organizzativo	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di applicare le disposizioni normative finalizzate ad incentivare attività e iniziative di miglioramento del clima organizzativo favorendo il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.
	117	Normativa in materia di paesaggio	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità legate alle disposizioni normative della Costituzione armonizzate dal "Codice Urbani", che disciplinano a vario titolo la materia inerente la tutela del paesaggio e la salvaguardia delle risorse

			paesaggistiche del territorio volte ad affermare la centralità del paesaggio e la rilevanza della sua tutela.
	118	Normativa in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro	Si riferisce alle conoscenze ed alla capacità di applicazione della legislazione nazionale in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro, attenendosi anche alle direttive europee e rispettive linee guida.
	119	Normativa in materia socio- assistenziale	Si riferisce alla conoscenza ed alla capacità di applicazione delle Leggi Regionali, Nazionali e Comunitarie e le relative linee guida e disposizioni di attuazione in materia socio assistenziale.
	120	Normativa nazionale e regionale in materia di tutela del patrimonio zootecnico e di sicurezza alimentare	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme regionali e nazionali, gestendo i flussi informativi ed i rapporti con altre amministrazioni (Ministeri - Regioni -AA.SS.LL. - I.Z.S.M.) e programmando anche le attività di controllo ed ispezione.
	121	Normativa opere idrauliche, idrogeologiche, pianificazione urbanistica e di bacino	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme e le prescrizioni regionali, nazionali e comunitarie negli ambiti delle opere idrauliche, idrogeologiche, di pianificazione urbanistica e di bacino, sapendosi raccordare con le autorità di gestione preposte ed i loro "Piani di attuazione".
	122	Normativa nazionale e regionale in materia di edilizia residenziale pubblica (ERP) e di edilizia residenziale sociale (ERS)	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità connesse per interpretare ed applicare la normativa nazionale in materia di edilizia residenziale della normativa regionale. Rientrano in quest'ambito le Linee Guida in materia di ERS per la redazione e l'attuazione dei programmi finalizzati alla risoluzione delle problematiche abitative e alla riqualificazione del patrimonio edilizio e urbanistico esistente; la Guida per il perseguimento della Qualità urbana negli interventi di Housing sociale della Regione Campania; le note, le linee guida, le delibere e i decreti dirigenziali relativi all'edilizia residenziale pubblica (ERP).

	123	Normativa nazionale e regionale in materia di locazioni	Si riferisce alla conoscenza e alle capacità connesse per interpretare ed applicare le normative nazionali che disciplinano le locazioni e il rilascio degli immobili adibiti ad uso abitativo; e alle note, le linee guida, le delibere e i decreti dirigenziali adottati dall'amministrazione regionale.
	124	Normativa sui beni demaniali	Si riferisce alla conoscenza e alle capacità connesse per interpretare ed applicare la normativa e la giurisprudenza relativa ai beni demaniali.
	125	Normativa in materia di sistema scolastico, formativo e mercato del lavoro	Si riferisce alla conoscenza e alle capacità connesse per interpretare ed applicare le norme sul sistema educativo e formativo, sul mercato e le politiche del lavoro.
	126	Tecniche per la risoluzione negoziale delle controversie legali	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità connesse per interpretare ed applicare tecniche efficaci per la gestione dei conflitti e delle controversie legali, avendo contezza dell'iter da adottare, dei fattori di attenzione, dell'adozione delle adeguate forme di comunicazione.
	127	Normativa nazionale e regionale in materia di riordino della rete ospedaliera	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme regionali e nazionali in materia di riordino della rete ospedaliera, gestendo i flussi informativi ed i rapporti con altri enti e strutture e programmando anche attività di controllo ed ispezione.
	128	Normativa nazionale e regionale in materia di organizzazione dei servizi sanitari territoriali	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme nazionali e regionali in materia di sviluppo e regolamentazione del governo dei servizi e degli interventi sociosanitari territoriali

2.3 Il grading delle competenze tecniche

Come grading per la valutazione delle competenze tecniche è stata utilizzata per tutte la seguente tabella.

Tabella 2.1 Il grading delle competenze tecniche

Punteggio	Descrizione
1	Possesso della competenza limitato alle competenze di base, che ne permettono l'applicazione a situazioni semplici e che non consentono di operare in autonomia
2	
3	Buona padronanza della competenza, che consente di operare con sufficiente autonomia operativa anche in situazioni mediamente complesse
4	
5	Padronanza completa della competenza, che consente di operare con ampia autonomia e flessibilità in situazioni complesse e variabili
6	
7	Competenza specialistica, che consente di affrontare con piena autonomia operativa e di giudizio situazioni complesse e nuove e di costituire, su tali contenuti, un valido punto di riferimento

Come si vede è stata indicata la descrizione relativa al possesso 1,3,5,7 (di base, buona, completa, specialistica) mentre i punti 2,4,6 si collocano come punti intermedi.

2.4 Il catalogo delle competenze organizzative con descrittori e grading

SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Indica la capacità di elaborare soluzioni personali concrete e pertinenti, ponderandone gli sviluppi e valutandone le conseguenze; comprendere il problema con intelligenza pratica, formulando strategie di risposta diversificate in funzione del contesto e/o degli interlocutori e proponendo soluzioni in grado di favorire il miglior risultato; aggregare gli elementi presenti in un problema e di individuarne gli aspetti essenziali e prioritari, onde pervenire ad una efficace sintesi delle conclusioni.

LIVELLO 1

- Comprende i problemi quotidiani e/o semplici inerenti il proprio lavoro
- Affronta e risolve i problemi sulla base dell'esperienza e del buon senso
- Di fronte ad una situazione problematica tende a risolverla subito in una dimensione operativa
- Di fronte ad un problema l'istinto e/o la voglia di concludere hanno il sopravvento sulla razionalità

LIVELLO 3

- Analizza i problemi e le situazioni che riguardano il suo ufficio
- Di fronte a situazioni standard e consuete riesce con metodi tradizionali ad analizzare il problema e a proporre soluzioni
- Per risolvere una situazione problematica, si basa sulla normativa e sull'analisi delle esperienze pregresse e delle decisioni prese in situazioni simili
- Quando si deve consultare con il proprio responsabile, analizza prima il problema e dopo propone e fornisce la soluzione che considera più appropriata non valutandone completamente l'impatto

LIVELLO 5

- Analizza la situazione obiettivamente, approfondendone le cause cercando possibili soluzioni alternative al fine di scegliere la più appropriata a seconda della situazione, delle possibilità di attuazione, delle conseguenze e dei rischi associati
- Non perde mai di vista la complessità del problema e sa porre le domande che possono raggiungere il cuore di un problema
- Analizza le situazioni critiche e individua quelle che devono essere comunicate al proprio superiore in ordine di importanza o in base all'urgenza della situazione
- Valorizza le risorse disponibili e ciò che è possibile ottenere e, a partire da queste informazioni, suggerisce soluzioni semplici, concrete e realistiche

LIVELLO 7

- È in grado di operare autonomamente passaggi macro-micro e viceversa rispetto alla trattazione di un problema
- Pianifica le proposte accompagnate da un'analisi dei pro e dei contro. Quando presenta un nuovo progetto, propone sempre anche un'iniziativa alternativa (un Piano B)
- Per risolvere una situazione problematica affronta i problemi e le situazioni da diversi punti di vista, integrando la visione e i punti divista delle diverse parti interessate
- Sa immediatamente cogliere la differenza tra problemi urgenti e problemi importanti e cerca di fare in modo che le maggiori risorse di tempo siano dedicate ai problemi importanti
- Se non dispone di risorse sufficienti, valuta nuove soluzioni e attività alternative realizzabili in base alle risorse disponibili

MIGLIORAMENTO CONTINUO

Capacità di orientare il raggiungimento degli obiettivi di lavoro con la massima qualità e il minimo dispendio possibile di risorse, in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio ai cittadini.

LIVELLO 1

- Predilige situazioni dove per il raggiungimento degli obiettivi prevalgono norme, regole e tradizioni
- Organizza il suo lavoro in base agli input del responsabile
- La sua visione è incentrata principalmente sulla risoluzione delle problematiche quotidiane
- Le sue prassi lavorative sono maggiormente conseguenza del suo sforzo personale di come interpreta il ruolo che di un approccio organizzativo

LIVELLO 3

- Valuta la qualità con cui lavora e la reindirizza quando rileva delle criticità
- E' aperto a metodi e soluzioni che possono migliorare la qualità del lavoro del proprio gruppo di riferimento
- E' attento a cogliere da errori e/o suggerimenti dell'utenza stimoli per migliorare le normali attività
- Condivide proposte e soluzioni che migliorano la qualità del lavoro del suo ufficio e del gruppo di lavoro

LIVELLO 5

- Organizza le attività e le risorse in un'ottica di miglioramento continuo)
- Dopo aver affrontato un lavoro non abituale, che però tende a ripetersi, cerca di tradurre la risposta estemporanea in un modello e/o in un processo
- Persevera nella risoluzione dei problemi in modo sistematico finché questi non sono stati risolti

- Da' consigli ai suoi colleghi e/o responsabili sulle innovazioni e i miglioramenti da introdurre nelle pratiche di lavoro

LIVELLO 7

- Valuta il livello di qualità del lavoro fatto e incoraggia la raccolta di informazioni che consentano di migliorare la qualità dei servizi erogati dal proprio gruppo di lavoro
- Introduce idee nuove o diverse all'interno di un ruolo lavorativo o di un'organizzazione, al fine di apportare benefici alla performance di ruolo o dell'organizzazione
- Fornisce indicazioni sulle migliori pratiche che possono essere utilizzate per raggiungere gli obiettivi proposti dalla propria Unità organizzativa
- Promuove la qualità anche nel cambiamento e si fa parte attiva nella sua realizzazione concreta

DECISIONE

Indica la capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza e complessità, scegliendo la migliore delle alternative possibili tenendo conto del rapporto efficienza/efficacia della decisione.

LIVELLO 1

- Si assume la responsabilità delle decisioni in situazioni conosciute che padroneggia
- Di fronte a situazioni problematiche, sulle quali non vi è una normativa definita, si affida al responsabile o alle prassi consolidate
- Di fronte a criticità e/o insuccessi cerca nel contesto o in altri i motivi dell'insuccesso
- Cerca di prendere il minor numero di rischi possibile oppure si assume rischi esagerati rispetto alla situazione
- Talvolta mostra incertezza nel momento di prendere decisioni nel proprio ambito di responsabilità o prende decisioni d'impulso, senza analizzare sufficientemente la situazione, le possibili soluzioni e i possibili risultati oppure non decide sulle questioni urgenti, o sospende o rimanda una decisione (per paura di sbagliare)

LIVELLO 3

- Nell'esercizio del ruolo decide le situazioni con tempestività (non appena le rileva), in modo da evitare che diventino più complesse
- Di fronte a situazioni problematiche sulle quali non vi è una normativa definita, usa il buon senso e agisce coerentemente con le prassi più comuni.
- Nel prendere una decisione su come procedere in una situazione in cui si sia verificato un errore, tiene conto delle norme esistenti, delle procedure e delle esperienze pregresse di situazioni simili

- Di fronte a situazioni di incertezza, decide di assumersi un certo rischio che ha già valutato sempre in precedenza.
- Si consulta per prendere decisioni che riguardano il Dipartimento o che possono avere implicazioni importanti.

LIVELLO 5

- Nel decidere, analizza prima la situazione: le cause, gli scenari possibili, i rischi e le conseguenze che potrebbero sorgere
- Di fronte a situazioni problematiche sulle quali non vi è una normativa definita ne discute con altri esperti
- Nel prendere decisioni su come procedere in una situazione in cui si sia verificato un errore, segue regole ben definite, basate sull'attività dell'organizzazione e sull'impatto che avranno sull'opinione pubblica
- Prende decisioni assumendosi i rischi del caso e assume rischi non necessari solo quando la situazione lo richiede
- Nel momento in cui è necessario prendere decisioni, tiene conto di come queste ultime influenzino altre risorse, altre persone e altre aree organizzative

LIVELLO 7

- Analizza le situazioni e definisce l'azione più adeguata, senza dimenticare di prevedere un piano alternativo quando nello scenario generale convergono circostanze più sfavorevoli
- Di fronte a situazioni problematiche sulle quali non vi è una normativa definita, adotta sia soluzioni che tradizionalmente si sono dimostrate efficaci, che soluzioni innovative per risolvere la situazione, al fine di decidere quale è la più efficace
- Nel prendere decisioni su come procedere in una situazione in cui si sia verificato un errore, decide in merito alle aree che sono sotto la sua responsabilità e comunica le sue decisioni al proprio superiore quando quest'ultime comportano un impatto superiore o importante e informa il proprio superiore e le persone coinvolte sui rischi assunti e le eventuali ripercussioni
- A fronte di situazioni di incertezza o quando non è possibile avere tutte le informazioni necessarie, ha la capacità di prendere decisioni rapide ed è consapevole dei rischi che si assume
- Si assume la responsabilità per le decisioni assunte riconosce i meriti per le decisioni corrette e si fa carico degli errori quando le decisioni non sono state corrette

FLESSIBILITA'

Indica la capacità di: essere aperto ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti; agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità; modificare il proprio stile di comportamento

in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.

LIVELLO 1

- Prima di promuovere cambiamenti, cerca di avere input dal responsabile o dalla struttura e si adatta a quello che viene indicato dal proprio responsabile o dalla situazione
- Nel fare agisce, come criterio prevalente, sulla base di rafforzare ciò che ha sempre fatto
- È in grado di lavorare con un certo grado di incertezza solo se la situazione organizzativa è chiara e definita
- Predilige lavorare in situazioni dove vi siano chiare procedure e/o metodologie di lavoro LIVELLO 3
- Incoraggia piccoli cambiamenti da introdurre nella propria unità organizzativa per migliorare le modalità di lavoro e renderle più operative
- Segue la procedura, ma introduce delle eccezioni quando la situazione lo richiede
- Quando la procedura presenta un certo grado di incertezza o adegua la propria risposta alle regole e/o normative o soddisfare le esigenze dell'utenza
- E' disponibile ad intraprendere nuove attività e progetti, se ne coglie l'opportunità di miglioramento personale e professionale

LIVELLO 5

- Nell'affrontare una situazione modifica il programma d'azione se le circostanze lo richiedono.
- Ha la mente aperta nel valutare nuove proposte e si chiede se ciò che è stato fatto sia sempre l'opzione migliore
- Quando la procedura presenta un certo grado di incertezza è in grado di modificare la propria posizione, idea, atteggiamento e prospetta più alternative di soluzione
- Modifica i propri schemi operativi ed il proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'organizzazione ed in coerenza con il mutare del contesto

LIVELLO 7

- Promuove e spinge il cambiamento per favorire l'evoluzione dell'organizzazione
- Ricerca, quando è necessario e utile, l'innovazione all'interno del ruolo e promuove nuove modalità di lavoro che portino alla modernizzazione del servizio per renderlo più efficace
- Anticipa i cambiamenti del contesto generale connessi al proprio ambito di intervento
- Riconosce e apprezza il fatto di disporre di diversi punti di vista che contrastano con i propri, poiché questo lo aiuta a sua volta a farsi una migliore idea della realtà.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Indica la capacità di: ricercare modalità operative più efficaci ed efficienti per conseguire il successo

nell'attività svolta, anche attraverso l'autodeterminazione degli obiettivi e la definizione di livelli di prestazione sfidanti; perseguire i risultati attesi, impegnandosi nel superare tenacemente ogni ostacolo; concentrarsi sul proprio lavoro, focalizzando costantemente l'attenzione sui risultati da conseguire.

LIVELLO 1

- S'impegna ed è diligente all'interno di un contesto chiaro e definito
- Nell'interpretare il suo ruolo cerca soprattutto la perfezione
- Fa la sua parte, attento alla ripetizione delle attività secondo quanto prescritto
- Fa, quando è attivato, anche con buona qualità
- Quando si presenta un ostacolo chiede al proprio responsabile

LIVELLO 3

- Cerca di trovare le modalità per realizzare un buon lavoro e ottenere buoni risultati
- Controlla gli indicatori definiti per accertare il livello di raggiungimento degli obiettivi
- Ha sempre ben presente l'obiettivo verso cui muovere
- Esegue quanto assegnato anche con buona continuità nel tempo
- Quando si presenta un ostacolo tiene traccia del lavoro svolto e chiede a colleghi e/o al responsabile

LIVELLO 5

- Si definisce tempi e standard di qualità che consentano di valutare il livello di
- raggiungimento dei risultati
- E' risoluto nell'agire, anche quando si trova a dover affrontare incertezze
- Valuta le prestazioni raggiunte e definisce meccanismi per valutare la produttività
- Ha il senso del "goal" qualsiasi cosa faccia
- Quando si presenta un ostacolo tende costantemente al miglioramento del risultato ed è stimolato dalle difficoltà: avere un obiettivo da perseguire è per lui motivante
- LIVELLO 7
- Garantisce il completamento delle linee guida stabilite e quindi le traduce in obiettivi concreti e definiti
- Utilizza metodologie, che, attraverso indicatori, facilitino il monitoraggio dei risultati
- Tende costantemente al miglioramento del risultato
- E' incisivo, lascia il segno le cose che fa sono ben fatte
- Persevera nel raggiungimento del risultato e non si scoraggia di fronte ad errori ed insuccessi, imprevisti o stress.

INIZIATIVA

Indica la capacità di: attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza

attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi; orientarsi a cogliere le opportunità, a fare più di quanto richiesto dalla posizione e dalla situazione in generale se necessario ed opportuno.

LIVELLO 1

- Si attiva in situazioni consolidate e ben conosciute per cose che attengono l'ordinaria amministrazione
- Di fronte ad un evento diverso da quanto ci si aspetta attende disposizioni o sta a vedere come evolve la situazione
- Prima di prendere iniziative, per agire fuori dagli schemi, cerca il consenso del gruppo o dei superiori
- In caso che debba agire da solo, le norme e le procedure operative sono i suoi riferimenti

LIVELLO 3

- Si attiva in maniera autonoma all'interno delle proprie responsabilità e dei propri compiti
- Se deve prendere un'iniziativa superiore al suo ruolo lo fa ma subito dopo cerca dai superiori se il suo comportamento è stato efficace o no
- Nel proprio ambito di competenza individua spontaneamente idee o osservazioni e segnala possibili problemi o opportunità di approfondimento
- In caso che debba agire da solo, ha come riferimenti: l'esperienza, il buon senso, le le prassi consolidate

LIVELLO 5

- Cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione
- Non si ferma davanti alle prime difficoltà, cercando di trovare le modalità con le quali superare gli ostacoli
- Individua i problemi e propone soluzioni, anche alternative, favorendo un approfondimento sia del problema che delle modalità di soluzione
- In caso debba agire da solo, passa all'azione, considerando quanto fatto in situazioni analoghe, senza aspettare di essere invitato o stimolato a farlo

LIVELLO 7

- Anticipa e gestisce situazioni ed eventi, cerca spazi di intervento anche in contesti nuovi, sfavorevoli e complessi e coglie immediatamente le occasioni
- In situazioni eccezionali e/o di crisi, agisce individuando i margini di azione
- Individua opportunità alternative nello sviluppo di attività anche al di là degli ambiti formali di competenza, facendosi parte attiva nell'approfondire e valutare le possibilità di applicazione
- In caso debba agire da solo, passa all'azione senza aspettare di essere invitato o stimolato a farlo e appena possibile ne informa il responsabile ed utilizza la situazione per adeguare procedure e prassi.

PIANIFICAZIONE

Indica la capacità di organizzare le azioni, i tempi e le risorse, per conseguire gli obiettivi, monitorando e controllando con sistematicità i punti chiave da cui dipende il risultato

LIVELLO 1

- Organizza il lavoro nel proprio ambito, al di fuori di questa situazione dipende dalla pianificazione degli altri.
- Organizza e a volte pianifica ma non si preoccupa, in fase di progettazione, degli scostamenti
- E' attento al dettaglio
- Segnala quando il carico di lavoro è superiore a quello delle sue possibilità
- Applica le linee guida per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati

LIVELLO 3

- Organizza le proprie funzioni e compiti con ordine e metodo e stabilisce le procedure che deve seguire all'interno di un più generale quadro di programmazione
- Organizza e a volte pianifica e in caso di scostamenti prontamente gli segnala
- E' attento ai criteri che determinano l'attribuzione di priorità ai diversi compiti
- Analizza il carico di lavoro e rileva quando è necessario il supporto di altre persone o del responsabile
- E' attento a indicare gli indicatori per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati

LIVELLO 5

- Condivide il sistema di programmazione e si organizza di conseguenza
- Il monitoraggio, che fa in fase di pianificazione, gli permette di prevedere le difficoltà e gli scostamenti e di segnalarli in modo da attuare per tempo le contromisure che consentano di rispettare le scadenze
- E' attento all'insieme di progetti e attività che deve realizzare per raggiungere gli obiettivi della propria Unità operativa
- Programma in modo realistico sulla base delle risorse di cui dispone e pianifica a breve termine per dare risposta ai problemi e identificare l'esigenza di risorse aggiuntive
- Si preoccupa, anche in fase di programmazione, per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati

LIVELLO 7

- Realizza un piano di lavoro che prevede obiettivi da raggiungere e scadenze specifiche che devono essere

rispettate

- Rileva immediatamente scostamenti e varianze rispetto al piano iniziale, sia per quanto riguarda i tempi, le risorse impiegate, i risultati
- E' attento all'insieme di progetti e attività che deve realizzare per raggiungere gli obiettivi della propria Unità operativa in connessione con altre Unità eventualmente coinvolte
- Definisce le azioni per correggere la pianificazione iniziale e, se necessario, di prevedere la possibilità di fronteggiare eventuali eventi imprevisti o l'impiego di risorse aggiuntive
- Ha un approccio sistematico per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati

COMUNICAZIONE

Indica la capacità di saper utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e non verbale al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo anche attraverso la capacità di ascoltare in modo attivo e di comprendere le emozioni e i bisogni degli altri.

LIVELLO 1

- Comunica e si relaziona in maniera semplice attraverso la copertura del ruolo
- La sua comunicazione non verbale è semplice ma diretta
- Ascolta le persone se è necessario farlo nell'esercizio del suo lavoro
- Si sforza quando è necessario di comprendere le emozioni e i bisogni degli altri

LIVELLO 3

- Acquisisce le informazioni e le trasmette assicurandosi che il messaggio ricevuto sia conforme a quello rilasciato
- Fornisce le informazioni in modo strutturato
- La sua comunicazione non verbale è coerente con il messaggio verbale
- Dimostra capacità di ascolto attivo, sia con il gruppo di lavoro che con l'utenza di cui rileva le esigenze, attento anche al loro livello di comprensione

LIVELLO 5

- Agisce in modo che la propria comunicazione fornisca flussi di informazione costanti in modo che tutti possano condividere le informazioni
- Integra e arricchisce la comunicazione verbale con un'adeguata comunicazione non verbale
- Ascolta il punto di vista dell'interlocutore senza interrompere e senza giudicare prima di aver capito
- Comprende lo stato d'animo, le emozioni dell'interlocutore e si mette in sintonia con la sua mappa del mondo

LIVELLO 7

- Ricerca le informazioni sia attraverso la comunicazione verbale che con quella non verbale, al fine di arricchire la comunicazione e le modalità di espressione
- Assume un atteggiamento di ascolto attivo per capire e cogliere le informazioni e gli umori che provengono dall'utenza o dal proprio gruppo di lavoro
- Adatta il proprio stile di comunicazione e il proprio discorso a seconda degli interlocutori e delle circostanze in modo da poter stabilire relazioni con diversi interlocutori
- Fa presentazioni in pubblico con un buon livello di comunicazione verbale
- In una situazione di crisi, comunica con assertività e sicurezza fornendo spiegazioni in modo da rassicurare il pubblico o l'interlocutore

NEGOZIAZIONE

Indica la capacità di saper individuare ed utilizzare, mantenendo senso della realtà e distacco emotivo anche in situazioni di conflitto, argomentazioni convincenti in trattative volte a valorizzare i punti di accordo e a minimizzare le divergenze proponendo soluzioni vantaggiose per tutte le parti in gioco.

LIVELLO 1

- Il meglio di sé lo dà in una situazione con un clima supportivo e non conflittuale
- In situazioni di confronto di opinioni è molto teso a dimostrare la correttezza della propria opinione
- Spesso si fa forte del ruolo per valorizzare la propria opinione
- Se vi è confronto di opinioni è importante che venga fatta una scelta da parte del responsabile

LIVELLO 3

- Definisce i propri obiettivi ed individua i possibili esiti del confronto
- Coglie il momento opportuno per chiudere l'accordo
- Si adatta allo sviluppo della negoziazione, cogliendo le possibilità di accordo
- In situazioni di conflitto cerca di porre le proprie argomentazioni con chiarezza senza alimentare il conflitto in atto o di trovare compromessi che possano avere la soddisfazione di tutti

LIVELLO 5

- Accetta il confronto con gli altri senza diffidenza, anche se sostengono posizioni divergenti
- Gestisce e supera gli inevitabili momenti di tensione e conflitto della trattativa senza aggressività e risentimento
- Cerca di minimizzare le differenze per trovare soluzioni vantaggiose per tutte le parti e si fa apprezzare e rispettare dalla controparte

- Nella negoziazione è abile e capace a portare avanti la propria posizione ma anche a rispettare quelle delle controparti

LIVELLO 7

- Utilizza la negoziazione per la soluzione dei conflitti
- Utilizza articolate strategie di influenza portando l'interlocutore a condividere scelte e a mettere in atto comportamenti e nel contraddittorio è in grado di "convincere" l'interlocutore del valore della soluzione, evidenziandone a fondo il valore in uso nel contesto dell'interlocutore in termini di efficacia, qualità, costi e riduzione dei rischi
- Coinvolge ed integra interlocutori di livello diverso rendendo visibili gli obiettivi ed evidenziandone le opportunità
- In situazioni negoziali predilige trovare soluzioni in una logica win-win

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Indica la capacità di: condividere i principi e i valori della pubblica amministrazione e agire coerentemente con l'organizzazione; allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione

LIVELLO 1

- Fa la sua parte in maniera diligente
- In situazioni di contrasto da priorità alle procedure che alle problematiche dell'utenza
- Il meglio di sé lo dà in una situazione in cui necessità, obiettivi e procedure dell'amministrazione devono essere applicate senza discutere

LIVELLO 3

- Ha un senso di appartenenza verso l'organizzazione
- E' coerente con i criteri che applica
- Agisce in conformità con gli orientamenti stabiliti nell'organizzazione

LIVELLO 5

- Presenta un chiaro allineamento con l'organizzazione e il gruppo di lavoro e si automotiva anche in carenza di stimoli istituzionali e/o di contesto
- Agisce con trasparenza e può sempre spiegare le ragioni delle decisioni prese e delle azioni svolte
- Condivide i principi e i valori della pubblica amministrazione e agisce coerentemente con l'organizzazione

LIVELLO 7

- Si identifica con la causa (missione) e con l'organizzazione pubblica e difende l'immagine della organizzazione quando ha rapporti con l'esterno.
- Agisce con trasparenza e può sempre spiegare le ragioni delle decisioni prese e delle azioni svolte.
- Fa quello che dice e genera fiducia. Si tratta di una persona di cui ci si può fidare, in modo particolare perché rappresenta un'istituzione pubblica.

LAVORO DI GRUPPO

Indica la capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. La capacità di motivare gli altri a lavorare insieme, piuttosto che individualmente, ricercando e/o favorendo le occasioni di offrire la propria disponibilità. Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri nel lavoro in gruppo. La capacità di formulare azioni organizzatrici che privilegiano e valorizzano l'attenzione al clima all'interno del gruppo e gli sforzi tesi a favorirne il lavoro e/o a risolverne i conflitti interni

LIVELLO 1

- Il meglio di sé lo fornisce in una situazione in cui può lavorare in maniera individuale
- Quando si sente sicuro per frequentazione, competenza ed esperienza instaura con gli altri relazioni sintoniche
- Quando è necessario, in presenza di input strutturati, è disponibile a lavorare insieme ai colleghi di lavoro
- E' importante per lui poter lavorare in un'unità organizzativa dove sia presente un buon clima

LIVELLO 3

- Facilita il lavoro del proprio gruppo di lavoro al fine di ottenere i risultati previsti
- E' disponibile alla cooperazione all'interno della propria unità organizzativa
- Si adatta facilmente ai diversi gruppi di colleghi con cui lavora
- Possiede attenzione alla collaborazione tra le unità dei Dipartimenti, perché si rende conto quando è richiesto che l'obiettivo finale sia fornire un servizio di qualità ai cittadini
-

LIVELLO 5

- Rende più facile il lavoro degli altri e facilita la collaborazione del gruppo di lavoro mettendo a disposizione le informazioni che detiene personalmente
- Cerca di sostenere e facilitare il lavoro degli altri e fa da moderatore e concilia le diverse posizioni in caso di disaccordo
- Capisce la necessità di lavorare in rete con altri Servizi
- Favorisce l'attenzione al clima all'interno del gruppo e gli sforzi tesi a favorirne il lavoro e/o a risolverne

i conflitti interni

LIVELLO 7

- Manifesta una volontà costruttiva e promuove il lavoro di squadra per portare a termine le politiche definite dalla Direzione
- Promuove la creazione di gruppi autonomi e/o interdisciplinari
- Si preoccupa affinché non ci siano compartimenti stagni
- Mantiene un rapporto costante e collaborativo e tiene conto di come il proprio lavoro può influenzare altre unità organizzative e riconosce e comprende gli interessi e le resistenze che queste possono avere.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Indica la capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. Orientamento a verificare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità. La capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi. La capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione.

LIVELLO 1

- Ascolta il cliente cercando di comprenderne le richieste che risolve facendo leva sulle competenze tecniche
- E' disponibile ei confronti del cliente nel rispetto delle regole e delle procedure dell'Amministrazione
- Fornisce informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) nei termini di quanto previsto dal ruolo e/o dalla mansione
- Il suo obiettivo è di garantire la migliore soddisfazione del cliente (esterno o interno) nel rispetto delle regole, procedure e usi del servizio

LIVELLO 3

- Si assicura che l'Amministrazione soddisfi le esigenze e/o le richieste dei cittadini e da loro una risposta
- Rispetto ai clienti (esterni o interni) è paziente ed assume atteggiamenti garbati ed educati e ne ascolta la richiesta per comprenderne la situazione, individuando le esigenze e fornendo spiegazioni che soddisfano il pubblico
- Orienta gli utenti per realizzare un servizio soddisfacente di assistenza ai cittadini
- Si impegna in modo che l'utente riceva una risposta da parte dell'organizzazione

LIVELLO 5

- Promuove all'interno del gruppo di lavoro l'orientamento al pubblico, cioè lavorare per soddisfare e rispondere alle esigenze dei cittadini, sia pure indirettamente, anche quando non c'è contatto diretto con l'utente.
- Risponde alle esigenze della cittadinanza, aggiungendo così valore al servizio e si impegna in modo che l'utente riceva una risposta da parte dell'organizzazione e controlla questo processo
- Nell'affrontare quello che deve fare valuta l'impatto sulla cittadinanza e determina quali indicatori forniscono informazioni sulla percezione e il grado di
- Soddisfazione del servizio da parte degli utenti
- Nel momento di dare priorità ai progetti, tiene conto del livello di impatto che può avere una determinata modalità di attuazione sul pubblico

LIVELLO 7

- Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze attuali e future dei cittadini e favorisce meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita
- Si mostra disponibile e aperto a lavorare con e per i cittadini qualsiasi cosa faccia e facilita in ogni modo la risposta all'utente e si assicura che questo riceva una risposta adeguata
- Cerca di fare in modo, per quello che sono le sue possibilità, che il gruppo di lavoro operi con un orientamento verso il pubblico e mantiene contatto con i rappresentanti dei cittadini per conoscere le loro opinioni, esigenze
- Trova modi perché il proprio ufficio dia la migliore risposta alle esigenze dei cittadini

APPENDICE Parte III - 1 – Cronoprogramma e informazioni Attivtià Formative realizzate o da realizzarsi nell' anno 2018

3.1 Formazione Manageriale d'aula per i Dirigenti della Giunta Regionale della Campania

Intervento Formativo: *informazioni Generali – proposta 1*

Denominazione corso: Gestione e sviluppo delle risorse umane: approcci e pratiche di leadership e negoziazione
Area tematica: Management
Ambito: Management Pubblico
Ente Erogatore: Scuola Nazionale dell'Amministrazione
n. giornate per edizione: 5
n. Giornate totali: 30
Obiettivi didattici e metodologia
L'obiettivo del corso è quello di fornire ai partecipanti - i dirigenti della Regione Campania - le principali conoscenze e competenze in tema di gestione, sviluppo e valorizzazione delle persone, con particolare riferimento ai comportamenti organizzativi collegati allo sviluppo della capacità di leadership nell'ambito dei gruppi di lavoro e della capacità di gestione del conflitto organizzativo attraverso la negoziazione. La finalità principale è, dunque, quella di supportare i partecipanti nello sviluppo di nuove ed efficaci pratiche manageriali ed organizzative per la valorizzazione delle persone nello specifico contesto di riferimento.
Su un piano metodologico, le giornate di formazione che costituiscono il corso, sono progettate secondo un approccio dinamico, prevedendo la sistematica interazione con i partecipanti e il loro coinvolgimento attraverso casi, auto-casi, esercitazioni, momenti di riflessione e condivisione in plenaria delle esperienze agite. In particolare, la didattica si baserà sulla seguente metodologia:
_ Lezioni partecipate, finalizzate al miglioramento delle conoscenze e capacità di analisi e di comportamento dei dirigenti pubblici mediante l'esposizione e lo studio di modelli concettuali, strumenti e pratiche manageriali relative alla leadership, alla capacità di sviluppo della motivazione;
_ Studi di caso, simulazioni e role-playing, volti a discutere e sperimentare specifiche situazioni "critiche" esemplificative dei problemi di comportamento organizzativo collegati alla scelta dello stile di leadership e alla gestione di processi negoziali;
_ Presentazioni ed esposizione in aula, finalizzate a stimolare la partecipazione attiva dei discenti nell'ambito delle analisi effettuate e delle osservazioni/soluzioni elaborate.
_ Project work. Ai dirigenti sarà richiesto di sviluppare un project work individuale focalizzato sull'elaborazione di pratiche e/o strumenti di gestione e sviluppo delle persone da implementare, potenzialmente, nell'ambito dell'organizzazione della Giunta Regionale della Campania.
Principali temi trattati
_ Teorie e strumenti per motivare le persone
_ Tecniche di analisi e sviluppo delle competenze manageriali
_ Competenze e pratiche negoziali nella PA
_ La gestione del conflitto organizzativo con modalità negoziali adeguate ai contesti
_ Stili di leadership, efficacia ed efficienza nei gruppi di lavoro
_ Cambiamento organizzativo, comportamenti e orientamento ai risultati
Destinatari
Il corso è progettato come un percorso compatto per il personale dirigente della giunta Regionale della Campania circa 180 unità, 6 classi da 30 partecipanti ciascuna - interessati ad accrescere il portafoglio delle proprie

competenze manageriali legate alla leadership, alla capacità decisione e di ascolto nelle situazioni di conflittualità, alle competenze negoziali (ovvero capacità di definire obiettivi, mezzi e margini di manovra nei processi negoziali), allo sviluppo della motivazione e al commitment organizzativo.

n° *edizioni previste* 6

Calendario e programma didattico

Data	Orario	Ore	Argomento	Numero docenti	Modalità
1° giornata	*9.00-13.00 14.00-16.00*	*6*	*Comportamenti organizzativi: teorie, strumenti e pratiche per motivare le persone*	*2 (di cui un docente interno SNA ed uno esterno)*	*AULA*
2° giornata	*9.00-13.00 14.00-16.00*	*6*	*Approcci e pratiche di analisi, sviluppo e valutazione delle competenze manageriali e comportamentali*	*1 (docente esterno)*	*AULA*
3° giornata	*9.00-13.00 14.00-16.00*	*6*	*La gestione dei gruppi di lavoro e la leadership*	*1 (docente interno)*	*AULA*
4° giornata	*9.00-13.00 14.00-16.00*	*6*	*La gestione del conflitto organizzativo e la negoziazione*	*1 (docente interno)*	*AULA*
5° giornata	*9.00-13.00 14.00-16.00*	*6*	*La gestione del cambiamento e i comportamenti organizzativi*	*1 (docente esterno)*	*AULA*

3.2 Formazione per il personale del Comparto della Giunta Regionale della Campania

Attività formative realizzate: *informazioni Generali*

In forma tabellare si dettaglieranno le attività realizzate nel corso dell'annualità 2018, specificando titolo del corso, tipologia, durata in giornate, n. edizioni, totale giornate, n. partecipanti, modalità erogazione, data, società/ente erogatore

Titolo	*tipologia formativa*	*durata gg*	*edizioni*	*totale gg*	*partecipanti*	*modalità erogazione*	*date/giorni*	*società erogatrice*
La prevenzione e il contrasto delle Frodi - I edizione	formazione specialistica	2	1	2	3	AULA	24-25/01/2018	SNA Caserta
La prevenzione e il contrasto delle Frodi - II edizione	formazione specialistica	2	1	2	19	AULA	20-21/03/2018	SNA Caserta
La prevenzione e il contrasto delle Frodi - III edizione	formazione specialistica	2	1	2		AULA	23-24/05/2018	SNA Caserta
Contratti Pubblici: il Nuovo Codice degli Appalti ed i Contratti Pubblici - Livello Base	formazione anticorruzione	3	4	12	139	AULA	dal 26.03.2018 al 22.05.2018	LOGOS PA
Contratti Pubblici: il Nuovo Codice degli Appalti ed i Contratti Pubblici - Livello Intermedio	formazione anticorruzione	5	2	10	70	AULA	dal 11.05.2018 al 11.07.2018	LOGOS PA
Contratti Pubblici: il Nuovo Codice degli Appalti ed i Contratti Pubblici - Livello Avanzato	formazione anticorruzione	3	2	6	75	AULA	dal 07.05.2018 al 06.06.2018	LOGOS PA

Formazione/Affiancamento SIAR - SURF: modulo formazione modulo affiancam programmi modulo affiancam progetti modulo affiancam monitoraggio Aff. - modulo controlli modulo affiancam certificazione modulo beneficiari	formazione specialistica			28	928	AULA	INTERO ANNO	RTI
Formazione specialistica su Aree di rischio generali e specifiche del settore sanitario	formazione anticorruzione	3	1	3	25	AULA	14-21-28/02/2018	LOGOS PA
CCNL Funzioni Locali 2016-2018: il fondo per le risorse decentrate e la contrattazione integrativa	formazione specialistica	1	1	1	8	webinar	18/06/2018	IFEL
La Prevenzione della corruzione nelle PP.AA	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	19-20/06/2018	SNA Caserta
Competenze e ruolo dell'OIV (Organismi indipendenti di valutazione)"	formazione anticorruzione	2	1	2	3	AULA	16-17/04/2018	SNA Caserta
Il FOIA italiano e la trasparenza amministrativa: gli strumenti di base per una corretta applicazione	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	06/06/2018	SNA Caserta
Valutare le performance e i comportamenti nella PA	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	23/05/2018	SNA Roma
La progettazione e l'attuazione dell'azione formativa quale misura di prevenzione	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	7-8/03/2018	SNA Roma

La funzione dei Responsabili e Referenti dell'Anticorruzione – corso base	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	5-6-14-15/03/2018	SNA Roma
La funzione dei Responsabili e Referenti dell'Anticorruzione – corso avanzato	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	4-5/06/2018	SNA Caserta
La responsabilità e il procedimento disciplinare dopo la riforma Madia	domanda individuale	1	1	1	1	FAD		CEIDA
Le ragioni e il contesto della Riforma in materia di semplificazione	formazione specialistica	1	1	1	86	AULA / FAD	26/03/2018	FORMEZ PA
L'attuazione delle misure di semplificazione	formazione specialistica	1	1	1	86	AULA / FAD	03/05/2018	FORMEZ PA
Autorizzazioni e procedimenti specifici in materia ambientale	formazione specialistica	1	1	1	86	AULA / FAD	21/05/2018	FORMEZ PA
Autorizzazioni e procedimenti specifici in materia di edilizia, sanità, paesaggio	formazione specialistica	1	1	1	86	AULA / FAD	06/06/2018	FORMEZ PA
SUAP e Impresa in un giorno	formazione specialistica	1	1	1	86	AULA / FAD	22/06/2018	FORMEZ PA
SUAP e servizi on line	formazione specialistica	1	1	1	86	AULA / FAD	04/07/2018	FORMEZ PA
Formazione/Affiancamento RUF	formazione specialistica	10	1	10	250	AULA / FAD	da 09/02/2018 a 01/03/2018	KPMG
Azioni per il miglioramento dell'efficacia dei processi di VAS e di VIA relativi a programmi, piani e progetti	formazione specialistica	1	1	1	33	AULA	11/06/2018	Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare
Il nuovo Codice dei contratti pubblici: gli aspetti più rilevanti per l'esercizio della funzione di controllo - I edizione	formazione specialistica	3	1	3	15	AULA	20-23/02/2018	SNA Caserta

Il nuovo Codice dei contratti pubblici: gli aspetti più rilevanti per l'esercizio della funzione di controllo - II edizione	formazione specialistica	3	1	3	10	AULA	09-12/04/2018	SNA Caserta
Il nuovo Codice dei contratti pubblici: gli aspetti più rilevanti per l'esercizio della funzione di controllo - III edizione	formazione specialistica	3	1	3		AULA	25-28/06/2018	SNA Caserta
Corso generale in materia di Aiuti di Stato - I edizione	formazione specialistica	4	1	4	19	AULA	06-09/03/2018	SNA Caserta
Corso generale in materia di Aiuti di Stato - II edizione	formazione specialistica	4	1	4	4	AULA	15-18/05/2018	SNA Caserta
Corso generale in materia di Aiuti di Stato - III edizione	formazione specialistica	4	1	4	3	AULA	9-12/10/2018	SNA Caserta
Dal controllo strategico e di gestione al Piano delle performance	formazione specialistica	5	1	5	40	AULA	dal 01/10/2018	MYO SPA
Formazione Manageriale ai dirigenti regionali	formazione manageriale	5	6	30	180	AULA	dal 01/10/2018	Dipartimento per lo sviluppo delle competenze gestionali della SNA
Modulo su Codice di Comportamento	formazione anticorruzione	2	ciclo continuo		4600	FAD	dal 15/10/2018	LOGOS PA
Modulo sul Whistleblowing	formazione anticorruzione	2	ciclo continuo		4600	FAD	dal 15/10/2018	LOGOS PA
Formazione specialistica su Aree di rischio generali e specifiche	formazione anticorruzione	3	2	6	125	FAD	dal 15/10/2018	formazione interna

3.3 Formazione in Materia di Anticorruzione

Titolo	*tipologia formativa*	*durata gg*	*edizioni*	*totale gg*	*partecipanti*	*modalità erogazione*	*date/giorni*	*società erogatrice*
Contratti Pubblici: il Nuovo Codice degli Appalti ed i Contratti Pubblici - Livello Base	formazione anticorruzione	3	4	12	139	AULA	dal 26.03.2018 al 22.05.2018	LOGOS PA
Contratti Pubblici: il Nuovo Codice degli Appalti ed i Contratti Pubblici - Livello Intermedio	formazione anticorruzione	5	2	10	70	AULA	dal 11.05.2018 al 11.07.2018	LOGOS PA
Contratti Pubblici: il Nuovo Codice degli Appalti ed i Contratti Pubblici - Livello Avanzato	formazione anticorruzione	3	2	6	75	AULA	dal 07.05.2018 al 06.06.2018	LOGOS PA
Formazione specialistica su Aree di rischio generali e specifiche del settore sanitario	formazione anticorruzione	3	1	3	25	AULA	14-21-28/02/2018	LOGOS PA
La Prevenzione della corruzione nelle PP.AA	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	19-20/06/2018	SNA Caserta
Competenze e ruolo dell'OIV (Organismi indipendenti di valutazione)"	formazione anticorruzione	2	1	2	3	AULA	16-17/04/2018	SNA Caserta
Il FOIA italiano e la trasparenza amministrativa: gli strumenti di base per una corretta applicazione	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	06/06/2018	SNA Caserta
Valutare le performance e i comportamenti nella PA	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	23/05/2018	SNA Roma

La progettazione e l'attuazione dell'azione formativa quale misura di prevenzione	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	7-8/03/2018	SNA Roma
La funzione dei Responsabili e Referenti dell'Anticorruzione – corso base	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	5-6-14-15/03/2018	SNA Roma
La funzione dei Responsabili e Referenti dell'Anticorruzione – corso avanzato	formazione anticorruzione	1	1	1	1	AULA	4-5/06/2018	SNA Caserta
Modulo su Codice di Comportamento	formazione anticorruzione	2	ciclo continuo		4600	FAD	dal 05/11/2018	LOGOS PA
Modulo sul Whistleblowing	formazione anticorruzione	2	ciclo continuo		4600	FAD	dal 15/11/2018	LOGOS PA
Formazione specialistica su Aree di rischio generali e specifiche	formazione anticorruzione	3	2	6	125	FAD	dal 25/11/2018	formazione interna

APPENDICE Parte IV - 1 – Cronoprogramma e informazioni Attivtià Formative erogate da Fondazione IFEL da realizzarsi nell' anno 2019

WBS/Attività formative	2019											
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
1.1.3 Normativa anticorruzione: evoluzione legislativa, strumenti di prevenzione e profili di responsabilità												
1.3.1 Gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare												
3.1.2 Strumenti di gestione del processo di digitalizzazione "la regione in un click"												
3.2.1 Aspetti normativi e procedurali del SURAP												
3.3.2 Piano triennale per l'informatica nella Pubblica amministrazione e gli impegni della Regione per il 2017-2019												
5.1.1. Aggiornamento del personale regionale sulla produzione normativa europea di carattere regionale												
6.1.2 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) del personale e dei dirigenti della Giunta regionale della Campania												
8.1.1 Qualificazione ed empowerment delle istituzioni e degli operatori												
9.1.1 Sanità 2.0: strategie manageriali di gestione delle aree amministrative della sanità												
9.1.2 Le Politiche Giovanili (compresa l'attuazione de "I giovani per l'Europa")												
9.1.6 Le linee di intervento per la costituzione di un sistema di welfare orientato all'inclusione e alla partecipazione												
9.3.2 Interventi di formazione in specifiche aree di miglioramento												