

Allegato 1

Piano Triennale della Formazione 2021/2023

DiSCo - Ente regionale per il diritto allo studio e la promozione della conoscenza







INDICE

- 1. Ambiente
- 2. Premessa al Piano
- 3. Linee di attuazione
- 4. Le fasi della formazione
- 5. Rilevazione dei fabbisogni formativi
- 6. Progettazione e programmazione
- 7. Gli obiettivi della formazione
- 8. Valutazione della formazione
- 9. Risorse economiche disponibili
- 10. Il Piano di Formazione













1. Ambiente di riferimento

1.1. Contesto.

La Regione Lazio con la "Legge regionale 27 Luglio 2018 n. 6 "Disposizioni per il riconoscimento e il sostegno del diritto allo studio e la promozione della conoscenza nella Regione" ha dato vita al nuovo "Ente regionale per il diritto allo studio e la promozione della conoscenza" (DiSCo) che svolgerà, ampliandole, le funzioni sin ora affidate a Laziodisu.

Ai sensi dell'articolo 55 dello Statuto regionale DiSCo è un ente pubblico dipendente della Regione Lazio, dotato di personalità giuridica, di autonomia statutaria, regolamentare, amministrativa, gestionale, patrimoniale e contabile che svolge le proprie funzioni nell'ambito degli indirizzi indicati dalla Giunta della Regione Lazio e in conformità a quanto stabilito dalla programmazione regionale.

Gli interventi dell'Ente regionale per il diritto allo studio e la promozione alla conoscenza – DiSCo sono indirizzati principalmente a:

- assicurare la più piena attuazione del decreto legislativo n.68 del 2012 ed erogare agli studenti universitari tutte le agevolazioni ed i sussidi in esso contenuti, anche attraverso l'incremento delle risorse dedicate al diritto allo studio e alla conoscenza nella Regione Lazio;
- mettere in campo strumenti ordinari e straordinari per la promozione del diritto allo studio e della conoscenza nella Regione Lazio, rivolti a studenti e cittadini in formazione;
- realizzare interventi di forme dirette e indirette di sostegno al reddito del cittadino in formazione;
- promuovere sperimentazioni di nuove forme di welfare studentesco, come i contributi straordinari all'abitare e i sussidi a studenti genitori e lavoratori;













- promuovere la piena integrazione degli studenti diversamente abili, e combattere in generale ogni forma di discriminazione attuando pratiche di inclusione e promozione dei soggetti, italiani o stranieri, anche sottoposti a misure restrittive della libertà personale;
- promuovere e sostenere pratiche di autogestione e mutuo sostegno fra gli studenti universitari nelle residenze e nelle strutture dell'Ente.
- promuovere, anche tramite la Consulta, la partecipazione studentesca alla definizione, all'attuazione e alla verifica delle politiche dell'Ente;
- contrastare dispersione scolastica e universitaria;
- sostenere attività culturali e aggregative e potenziare le strutture ricettive per gli studenti fuori sede;
- promuovere politiche di facilitazione e potenziamento dei trasporti per gli studenti pendolari;
- concorrere ad una uniformità delle prestazioni e dei servizi erogati nei diversi atenei del Lazio;
- orientare attivamente all'accesso degli studenti, in particolare quelli fuori sede, ai servizi forniti dal sistema sanitario regionale, all'utilizzo dei consultori, degli sportelli di medicina preventiva e assistenza psicologica, così come previsto dal d.lgs. 68/2012;
- orientare gli studenti universitari e i cittadini in formazione a nuove forme di apprendimento per tutto l'arco della vita, all'interno di un sistema integrato e sinergico tra le scuole, le università, gli istituti di alta cultura, i centri di ricerca e innovazione operanti nella Regione;
- orientare e sostenere, in stretta collaborazione con scuole, università, istituti di alta cultura e di ricerca, il matching fra domanda e offerta lavorativa;
- promuovere modelli innovativi di orientamento alla formazione professionale, con particolare attenzione alle figure maggiormente richieste dal mercato del lavoro;
- erogare contributi per la mobilità internazionale.







Si riportano di seguito le sezioni del sito istituzionale nel quale reperire maggiori informazioni:

Tab. A.	PRESENTAZ	IONE DELL'ENTE DISCO
Elemento	Descrizione	Link
Missione ed Attività	Servizi diretti e indiretti	http://www.laziodisco.it/trasparenza/atti-generali/
Organizzazione	Organigramma e ruoli dirigenziali	http://www.laziodisco.it/amm-trasparente/articolazione-degli-uffici-2/
	Informazioni generali sul personale	http://www.laziodisco.it/wp-content/uploads/2018/01/conto-annuale-2016-CERTIFICATO.pdf
Personale	Dotazione organica e Piano Fabbisogno personale	http://www.laziodisco.it/amm-trasparente/decreto-del-commissario-straordinario-n-23-del-25-settembre-2018/
Bilancio	Bilancio annuale e pluriennale	http://www.laziodisco.it/amm-trasparente/decreto-del-commissario-straordinario-n-2-del-16-gennaio-2019/

Si aggiunge in queste pagine, per quanto attiene strettamente alla valutazione del personale, un focus sulla consistenza numerica di professionalità in forze presso l'Amministrazione.







Attraverso i dati descritti è possibile comprendere il contesto aziendale nel quale l'attuale documento si sviluppa e prende forma tenendo conto della rimodulazione imposta dalla legge regionale n. 6/2018. Tab. B.

	DOTAZ	ZIONE ORGANICA	
Categoria	COSTO UNITARIO	UNITA' PREVISTE	SPESA POTENZIALE MASSIMA
А			
B1	€ 38.327,01	110	€ 4.215.971,10
В3	€ 39.780,93	35	€ 1.392.332,55
С	€ 41.692,88	157	€ 6.545.782,16
D1	€ 44.318,80	61	€ 2.703.446,80
D3	€ 49.002,15	11	€ 539.023,65
Dirigenti	€ 135.670,09	16	€ 2.170.721,44
Direttore	€ 252.948,29	1	€ 252.948,29
Totale		391	€ 17.820.225,99
		riduzione 10%	-1.782.022,60
importo r	nasssimo spesa dotazione	16.038.203,39	

	RIMODULAZIONE DOTAZIONE ORGANICA					
	COSTO UNITARIO	UNITA' PREVISTE	SPESA POTENZIALE MASSIMA			
€	38.327,01	88	€ 3.372.776,88			
€	39.780,93	35	€ 1.392.332,55			
€	41.692,88	146	€ 6.087.160,48			
€	44.318,80	50	€ 2.215.940,00			
€	49.002,15	11	€ 539.023,65			
€	135.670,09	16	€ 2.170.721,44			
€	252.948,29	1	€ 252.948,29			
		347	€ 16.030.903,29			



Ente Regionale per il Diritto allo Studio e la promozione della Conoscenza









Le unità sopra evidenziate rappresentano i destinatari dell'attività formativa.

1.2. Linee generali degli obiettivi strategici dell'Ente DiSCo.

Non sembra inopportuno segnalare che il Piano della Formazione debba seguire e supportare gli obiettivi strategici dell'Ente. In questo contesto si evidenzia che, nel biennio 2018-2019 il sistema di programmazione, performance e valutazione del personale può essere esaminato attraverso i sotto elencati documenti:

Tab. C	ab. C Rilievi ed analisi Sistema di Valutazione da parte dell'OIV					
Elemento	Anno	Link				
Relazione performance	2018	http://www.laziodisco.it/wp-content/uploads/2019/10/Relazione-Performance-2018.pdf				
Relazione performance	2019	http://www.laziodisco.it/wp-content/uploads/2020/05/relazione-performance.pdf				

2. Premessa al Piano

In questo quadro di trasformazione la realizzazione del piano di formazione deve adeguarsi alle disposizioni del Decreto del Direttore Generale n. 20 del 24 dicembre 2020 avente ad oggetto: "Approvazione riorganizzazione delle strutture" dell'Ente regionale per il



Ente Regionale per il Diritto allo Studio e la promozione della Conoscenza Via Cesare De Lollis, 24/b 00185 Roma Telefono 06 4970241 Fax 06 4970204







diritto allo studio e la promozione della conoscenza –DiSCo in attuazione della legge regionale n. 6/2018 e relativo sistema delle pesature delle Posizioni Organizzative", (del Decreto del Commissario Straordinario dell'Ente n. 13/2019), volte a rendere una struttura più snella ed efficace che possa aumentare la qualità delle prestazione a favore dei destinatari e, al tempo stesso, agire nel pieno rispetto degli inderogabili criteri di economicità, di efficacia, di pubblicità e di trasparenza, secondo le modalità previste dalla normativa vigente;

La nuova organizzazione prevede 15 posizioni dirigenziali suddivise per 9 Aree e 2 presidi territoriali oltre, ovviamente, alla Direzione Generale. Informazioni può dettagliate sono riportate nell'allegato al citato decreto, disponibile in:

http://www.laziodisco.it/wp-content/uploads/2020/12/Allegato-3-declaratorie-PO 1.pdf

In questo nuovo contesto il Piano tenderà ad assicurare:

- la valorizzazione della formazione nella sua funzione di leva strategica
- l'utilizzazione della formazione come sostegno agli obiettivi di cambiamento
- il costante adeguamento delle competenze delle risorse umane
- la crescita di una nuova cultura di gestione orientata al risultato
- lo sviluppo delle capacità di iniziativa e di innovazione

Oggi, agli obiettivi del Piano Triennale, orientati dalla nuova organizzazione, sono decisamente diversi dalla precedente programmazione. Non solo per effetto delle mutevoli normative di settore, ma anche perché si affacciano all'attenzione di ogni organizzazione temi sino ad oggi inesplorati e trascurati.









Un nuovo linguaggio affolla la letteratura in materia di formazione nella pubblica amministrazione nel suo complesso: aged worker; smart working; Data Protection Officer (DPO); whistleblowing; spending review....split payment.... "forestierismi" in mano ai creatori di una neo-lingua¹.

Ebbene, in questo mondo, di per sé già complesso, nuove riforme si prevedono all'orizzonte. Così da un lato appaiono i primi segnalai del c.d. "decreto concretezza" e dall'altro la riforma previdenziale, ancorché ammorbidita per quanto attiene al pubblico impiego, ha portato ad una diminuzione di professionalità disponibili già dalla fine del 2019.

Quindi, al fine di sollecitare nuovi comportamenti finalizzati a sostenere processi di cambiamento fondamentali in questa fase, si evidenzia la necessità di potenziare la qualità professionale dei dipendenti attraverso l'ampliamento delle conoscenze e l'aggiornamento professionale alla luce dei veloci e numerosi mutamenti tecnologici e normativi.

Nella realizzazione dell'azione formativa, particolare attenzione sarà posta nell'offrire paritarie occasioni di sviluppo a tutte le categorie professionali, garantendo il rispetto del principio della parità di genere.

3. Linee di attuazione

Il Piano di formazione triennale 2021-2023 fa riferimento:

- ai compiti istituzionali dell'Ente così come definiti dalla Legge Regionale 27 luglio 2018 n. 6 "Disposizioni per il riconoscimento e il sostegno del diritto allo studio e la promozione della conoscenza nella Regione";
- all'indirizzo strategico dell'Ente;
- alla performance organizzativa dell'Ente;
- al Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione di DiSCo, laddove le Aree hanno indicato il potenziamento delle conoscenze specifiche come strumento di contrasto alla corruzione;
- alla rilevazione dei fabbisogni formativi delle risorse umane dell'Ente effettuato tramite questionari e incontri diretti con i dirigenti e le PO;

¹ R. Ruffini, La neolingua esiste ancora?, in RU, n. 3/2018 p. 2









alle esigenze che potrebbero emergere ma che non sono espressamente indicate nella rilevazione suddetta;

4. Le fasi della formazione

Nella progettazione di strumenti, procedure e metodologie, le fasi della formazione si sviluppano secondo un andamento circolare a doppia via, questo permette di monitorare il processo in corso ed eventualmente riassestarlo mentre è in atto e di cogliere elementi utili per la futura programmazione dei percorsi formativi.

5. Rilevazione dei fabbisogni formativi

La rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi sono fondamentali per progettare una formazione adeguata che sia rispondente ai bisogni reali dei dipendenti e contemporaneamente capace di cogliere istanze innovative e feedback utili al miglioramento degli interventi.

Per la redazione del presente Piano, è stato predisposto quindi un questionario indirizzato ai dirigenti dell'ente con la richiesta di dare indicazioni sulle necessità formative per il personale assegnato alla propria area/sede, tenendo presente gli obiettivi strategici dell'ente e specifici dell'area, le indicazioni del piano anticorruzione e trasparenza, le competenze specifiche e trasversali del personale assegnato da sviluppare e/o potenziare, le necessità in merito al benessere organizzativo.

La scheda di rilevazione, presente in allegato (Allegato A), propone l'individuazione di due macro aree:

- ✓ PARTE A Competenze professionali che concernono lo specifico contenuto tecnico dell'attività professionale realizzata (quindi specifiche per ogni Area). Al riguardo la scheda individua le competenze proprie del lavoro nella P.A., ma demanda ai multiformi contesti lavorativi, la declinazione delle proprie competenze distintive;
- ✓ PARTE B Competenze trasversali che riguardano i comportamenti relazionali ed organizzativi.









Nello specifico la scheda è articolata in:

- ✓ Selezione dei driver considerati per l'analisi del fabbisogno (Miglioramento delle capacità di gestione dei processi operativi, miglioramento delle capacità di gestione dell'ufficio, Implementazione di adempimenti previsti da specifiche normative, Rafforzamento delle competenze di tipo linguistico e informatico)
- ✓ PARTE A n.11 "competenze professionali" ed un campo "Altro" riservato ad ulteriori tematiche non presenti in elenco;
- ✓ PARTE B n. 10 "competenze trasversali" ed un campo "Altro" riservato ad ulteriori tematiche non presenti in elenco;
- indicatori di comportamento da assumere come obiettivi formativi (possiede un livello di conoscenza adeguato alle attività da svolgere, applica in modo corretto ed appropriato le conoscenze);
- ✓ ulteriori specificazione degli obiettivi formativi;
- ✓ numero di unità di personale potenzialmente interessate ad interventi formativi.

Al fine di rilevare i dati più significativi all'interno della PARTE B, si è chiesto di indicare fino a tre proposte formative.

La scheda di analisi dei fabbisogni è stata inviata, tramite PEC, con lettera di presentazione, al Direttore Generale e ai Dirigenti dell'Ente, con l'invito a prevedere anche una condivisione con le PO e il personale dell'Area così da rendere la rilevazione quanto più aderente possibile alle reali necessità.

L'ufficio formazione si è reso disponibile per ulteriori chiarimenti che sono stati forniti secondo le richieste dei "compilatori" e laddove richiesto sono state organizzate delle riunioni esplicative con i dirigenti e le PO.

Una volta raccolti i questionari l'ufficio formazione ha provveduto alla elaborazione dei dati emersi.

In conclusione si può affermare che dalla lettura dei questionari si è rilevata una coincidenza e sovrapposizione delle tematiche, indicate come esigenze formative, nelle parti A e B (Tabella 1 "I due livelli di analisi del fabbisogno formativo - per Aree").













Dato questo tipo di risultato si è ritenuto utile ordinare gli argomenti indicati per macro tematiche e successivamente procedere ad un'analisi del fabbisogno formativo, collegato al conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente (Tabella 2 "Fasi del processo di programmazione formativa - per tematiche").

6. Progettazione e Programmazione

L'Ufficio formazione, nella stesura del Piano formativo e nella realizzazione delle conseguenti attività formative, si è mosso lungo alcuni principi cardine per offrire al personale una formazione di qualità:

- efficacia: i risultati formativi sono misurabili e misurati attraverso il questionario di gradimento e il test finale di apprendimento
- efficienza: la gestione delle attività formative si confronta con taluni vincoli (regolamento della formazione) e punta ad ottimizzare i costi.

7. Gli obiettivi della formazione

Gli obiettivi che il piano intende conseguire sono:

- fornire e far sperimentare attivamente i partecipanti in corsi finalizzati al miglioramento delle performance del personale dell'Ente;
- trovare nuovi metodi, tecniche e strategie che consentano ai partecipanti di cogliere nuovi stimoli che producano vantaggio in termini di crescita professionale e sviluppo personale;
- sostenere il passaggio culturale dall'adempimento al risultato, dalla funzione al processo, dall'autotutela alla responsabilità.

Le modalità prevalentemente usate sono:

- 1. Convegni/seminari
- 2. Training on the job formare le persone su come devono svolgere il loro lavoro mentre lo stanno svolgendo
- 3. Corsi in e-learning: per sviluppare capacità di autoformazione e diffondere il più possibile contenuti mirati alla creazione di competenze condivise e necessarie









- 4. Focus group: per creare spirito di appartenenza attraverso il dibattito guidato in piccoli gruppi.
- 5. Webinar
- 6. Autoformazione: tutto il materiale didattico fornito nei corsi realizzati è messo a disposizione di tutti i dipendenti attraverso la pubblicazione sulla rete intranet "COLllegaMI".

La progettazione delle azioni formative, che verrà illustrata successivamente, è stata "costruita", come già detto, tenendo conto della formazione precedentemente svolta, delle priorità determinate dalle novità normative, dell'implementazione di nuovi sistemi applicativi in uso nell'Ente e delle scadenze della formazione obbligatoria per legge, nell'ambito delle risorse finanziare disponibili.

Successivamente alla rilevazione dei fabbisogni formativi, al fine di procedere alla realizzazione del piano si è quindi proceduto a:

- 1. definire gli argomenti da proporre
- 2. individuare gli obiettivi dei corsi
- 3. determinare la modalità dell'intervento formativo
- 4. identificare i destinatari
- 5. stabilire modalità e realizzare modelli per il monitoraggio e la valutazione
- 6. indicare le priorità in relazione ai tempi di realizzazione

Successivamente all'approvazione del piano formativo, nella realizzazione degli interventi si procederà a:

- 1. selezionare il fornitore che erogherà il servizio (con l'ausilio dell'Ufficio Gare e contratti)
- 2. gestire gli interventi dei partecipanti
- 3. effettuare il coordinamento didattico con la struttura di formazione e/o il docente
- 4. organizzare laboratori e sessioni di approfondimento operativo e di allineamento delle modalità di lavoro
- 5. monitorare e valutare gli interventi formativi (ex ante, in itinere, ex post)
- 6. organizzare il materiale didattico fornito per renderlo fruibile da tutto il personale

Inoltre per far fronte ad eventuali necessità urgenti ed improrogabili non sarà impegnata una piccola parte di budget utilizzabile a richiesta.







8. Valutazione della formazione

La valutazione dell'offerta formativa proposta riveste un ruolo fondamentale e rappresenta un feedback e una "opportunità" che, tenendo conto dei risultati, permette di modificare, confermare o potenziare i propri comportamenti al fine di migliorare la qualità complessiva del proprio lavoro. E' importante quindi che il concetto di valutazione sia inteso da tutti gli attori come strumento di crescita e monitoraggio dello sviluppo delle proprie competenze.

La valutazione della formazione sarà chiamata a rilevare:

- l'efficacia dell'attività formativa rispetto agli obiettivi previsti
- l'efficienza dell'azione formativa (tempi e risorse investiti)
- il gradimento da parte dei dipendenti

Il feedback proveniente dalle valutazioni su ogni intervento formativo, consentirà allo staff della formazione di modulare l'impostazione organizzativa al fine di migliorare la qualità dell'azione formativa. Si auspicano, inoltre, indicazioni e richieste da parte dei partecipanti di ulteriori approfondimenti relativi all'argomento dei relativi corsi seguiti.

A tale proposito l'attuale questionario è in fase di aggiornamento al fine di rendere i risultati più facilmente misurabili.









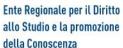
9. Risorse economiche disponibili

Le risorse economiche disponibili per la formazione sui due capitoli dell'Area Risorse Umane n. 67038 "aggiornamento professionale personale dipendente", cap. n. 67041 "aggiornamento professionale personale dirigente" e il cui stanziamento è pari al "50% della spesa sostenuta nell'anno 2009" (DL n.78 del 31 maggio 2010 – "Decreto Legge recanti misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica") a cui si aggiunge una quota per la formazione obbligatoria capitolo n. 67042 "formazione obbligatoria" fuori dal vincolo.

Esattamente per ogni anno sono previsti i seguenti stanziamenti:

		2021	€ 15.500,00
cap. 67041	AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE PERSONALE DIRIGENTE	2022	€ 15.500,00
		2023	€ 15.500,00
		2021	€ 83.000,00
cap. 67038	AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE PERSONALE DIPENDENTE	2022	€ 50.000,00
		2023	€ 50.000,00
		2021	€ 33.000,00
cap. 67042	FORMAZIONE OBBLIGATORIA	2022	€ 33.000,00
		2023	€ 33.000,00









Per quanto attiene alla distribuzione e all'investimento delle risorse previste per ciascuna area nelle singole annualità, il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, in considerazione dell'attuale emergenza epidemiologica, dell'emanazione di normative statali e regionali di carattere emergenziale, dell'adozione di moduli innovativi dell'agire amministrativo, nonché dell'ormai annuale aggiornamento del Syllabus "Competenze digitali per la PA", si riserva di stabilire anno per anno la ripartizione dei fondi da investire.

Tale scelta risulta non solo coerente con la specifica finalità di adottare una strategia integrata, tra formazione e raggiungimento degli obiettivi di medio e lungo termine, versatile e modellabile sulle risultanze concrete progressivamente emergenti (es. feedback provenienti dagli internal stakeholders e dagli external stakeholders nella prospettiva del cd. engagement), ma anche con l'esigenza di rispondere compiutamente ai canoni di buon andamento (nelle forme specifiche dell'efficienza e dell'efficacia), di ragionevolezza e di proporzionalità dell'azione amministrativa.

In considerazione dell'attuale emergenza epidemiologica, della normativa di stampo emergenziale e del ricorso massivo al modulo operativo dello "smart working", per l'anno 2021 l'azione formativa di DiSCo intende innestarsi entro un ampio progetto di people strategy, che punti alla valorizzazione del personale, alla responsabilizzazione, alla virtualizzazione, alla collaborazione e all'orientamento ai risultati.

Tre distinti target formativi strategici saranno considerati:

 sviluppo di competenze trasversali (cd. soft skill), riguardanti il cd. "comportamento organizzativo del personale". In particolare, le dimensioni coinvolte saranno la motivazione, il problem solving, l'engagement del personale.

L' azione si concentrerà sulla social collaboration, vertendo su strumenti e servizi che consentano nuove modalità di comunicazione e relazione tra colleghi, idonee a sviluppare nuove opportunità di cooperazione e condivisione della conoscenza.

 crescita professionale, tesa a supportare lo sviluppo di competenze e conoscenze qualificanti necessarie nella semplificazione amministrativa e nell'efficacia dell'azione pubblica, nei diversi settori di operatività dell'Ente.

Particolare attenzione verrà, inoltre, riservata alla sicurezza generale e specifica del personale sul luogo di lavoro, anche in relazione all'attuale emergenza epidemiologica.







 implementazione di competenze digitali rivolte alla digital transformation e tese al miglioramento dei processi di lavoro e dei servizi per il cittadino, nonché all'innovazione dell'organizzazione e dei comportamenti.

L' azione formativa si concentrerà sulla mobility (conoscenza di piattaforme, device e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità) e sulla workspace technology (tecnologie e servizi per un uso più flessibile ed efficace degli ambienti fisici).

Attraverso il ricorso ad un approccio olistico, data la capacità di reciproca integrazione e implementazione dei tre distinti target, l'azione di DiSCo, per l'anno 2021, sarà inoltre orientata ad un continuum della formazione, idonea a svilupparsi e completarsi anche nelle due successive annualità

Gli affidamenti dei corsi si effettueranno per blocchi di aree tematiche. Inoltre per far fronte ad eventuali richieste per necessità urgenti ed improrogabili non sarà impegnata una piccola parte di budget utilizzabile a richiesta nell'arco di ciascun anno.

Nel caso specifico di richieste di corsi di specializzazione o perfezionamento post lauream o a master universitari erogati da Università pubbliche o private regolarmente riconosciute di primo ovvero secondo livello, l'Amministrazione ha individuato i seguenti criteri di agevolazione:

- cofinanziamento delle attività formative sino ad un massimo dell'80% del costo del Master ovvero massimo 2.000,00 €;
- principio di "rotazione" a vantaggio di una platea potenzialmente amplia di beneficiari nel rispetto dei profili professionali e delle categorie;
- non cumulabilità del cofinanziamento delle attività con ulteriori agevolazioni quali le 150 ore riconosciute per il diritto allo studio.

Annualmente, l'Amministrazione rende disponibile una quota di risorse destinate alla formazione per il pagamento completo del costo del Master utilizzando, in analogia, i criteri già in uso per la concessione delle agevolazioni di cui all'art. 45 del CCNL Funzioni Locali.









10. Il Piano di Formazione

Il piano avrà applicazione per tre anni, fino al 2023.

A seguire la strutturazione del Piano di Formazione propriamente detto nel quale è descritto il dettaglio dei percorsi formativi con indicato il numero dei partecipanti, i costi e la tempistica ipotizzati. Si precisa, inoltre, che gli importi indicati nelle proposte formative sono da considerarsi presunti.

Nel dettaglio sono riportate le seguenti tabelle:

- > Tabella 1 "I due livelli di analisi del fabbisogno formativo per Aree", per quanto riguarda la programmazione del Piano Formativo sono stati considerati due livelli di analisi del fabbisogno formativo:
 - l'analisi del fabbisogno formativo esplicito (operativo), rilevazione effettuata tramite delle indagini (schede, interviste o focus di group);
 - l'analisi del fabbisogno formativo collegato al conseguimento degli obiettivi strategici e di supporto al cambiamento organizzativo, rilevazione individuata sulla ricognizione dei principali progetti di cambiamento nel triennio in esame.

Si precisa che, naturalmente, la distinzione tra i due livelli non è da intendersi perfettamente "netta" in quanto i confini tra essi non sempre risultano perfettamente definiti;

- > Tabella 2 "Fasi del processo di programmazione formativa per tematiche" nel dettaglio si è proseguito con la descrizione di due fasi:
 - Fase A) Analisi del fabbisogno formativo esplicito (operativo) ovvero un riepilogo delle esigenze esplicite di formazione suddivise per aree tematiche (es. "Contabilità", "Appalti", "Fondi Sociali Europei", ecc...), nonché la descrizione delle competenze e dei comportamenti attesi;
 - Fase B) Analisi del fabbisogno formativo collegato al conseguimento degli obiettivi strategici e di supporto al cambiamento organizzativo ovvero sono stati elencati i Macro Obiettivi Strategici dell'Amministrazione individuati all'interno del Piano della Performance 2020-2022 (approvato con Determinazione direttoriale n. 1843 del 30/07/2020), al fine di procedere con









l'identificazione dei principali obiettivi che richiedono il supporto di specifici interventi formativi, nonché l'identificazione della formazione obbligatoria;

- > Tabella 3 "Budget del Piano Triennale della Formazione DiSCo 2021-2023" nel dettaglio si è specificato il numero di lavoratori coinvolti nelle attività formative individuate ed il relativo budget;
- > Tabella 4 "Budget Finale" nel dettaglio si è specificato il budget nel triennio 2021-2023 a disposizione dei Dirigenti e del Comparto.





	Tabella 1 "I due	livelli di analisi del f	abbisogno formativo	(per Aree)"		
Livelli di analisi fabbisogno	Drivers dell'analisi del fabbisogno	Approcci metodologici per la rilevazione del fabbisogno	Numero degli attori organizzativi coinvolti nel processo di rilevazione	Tipologia di obiettivi formativi	Durata degli interventi e probabile collocazione nel triennio	Focalizzazione della valutazione d'impatto
Analisi fabbisogno formativo esplicito	Analisi svolta dalla Direzione Generale	Indicazione del fabbisogno espressa dal Direttore Generale, attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	DIREZIONE GENERALE	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: ; nella prossima annualità: con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. AMMINISTRATIVO CONTABILI - consolidamento norme d.lgs. 118/11 - Contabilità economico patrimoniale negli enti territoriali - provvedimenti di impegno contabile, accertamento liquidazione atti amm.vi nella contabilità armonizzata A2. CONTROLLO DI GESTIONE A3. ANALISI DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI PROCESSI A4. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - Excel base ed intermedio/avanzato B- COMPETENZE TRASVERSALI: B1. PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE B2. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE B3. LAVORO DI GRUPPO	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente, attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	AREA 1 "RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE"	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A1,A4, B1,B3; nella prossima annualità: A2, A3,B2 con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE A2.AMMINISTRATIVO CONTABILI elementi di base di contabilità con focus sull'utilizzo del sistema di Tinn A3. LEGISLATIVO NORMATIVE - privacy (livello base collegato all'attività dell'area); - quiescenza e previdenza, diritto amministrativo, del lavoro e amministrazione del personale (aspetti giuridici ed economici del nuovo CCNL) A4. CONTRATTI DI SERVIZI E FORNITURE - d.lgs. 50/16 e linee guida ANAC aggiornamento normativo A5. CONTROLLO DI GESTIONE A6. GESTIONE RISORSE UMANE A7. GESTIONE FORMAZIONE A8. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - Excel base ed intermedio/avanzato B COMPETENZE TRASVERSALI: B1. CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI B2. PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE B3. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente , attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	AREA 2 "RISORSE UMANE"	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A3,A6,A8,B1,B2 nella prossima annualità: A1,A2,A4, A5,A7,B3 con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE A2.AMMINISTRATIVO CONTABILI bilancio armonizzato e gli appalti pubblici CONTRATTI DI SERVIZI E FORNITURE procedure CONSIP procedure MePA alta specializzazione-anticorruzione applicazione nelle procedure di appalto affidamenti dei servizi assicurativi predisposizione gare (capitolati preventivi) gestione beni mobili e immobili ruolo del consegnatario e dei subconsegnatari A4. ANALISI DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI PROCESSI organizzazione lavoro agile A5. LINGUE STRANIERE cinglese tecnico B- COMPETENZE TRASVERSALI: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI ATTIVITA' E PROGETTI modalità gestionale ed organizzativa per migliorare la pianificazione dei progetti/attività B2. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA ESTERNA/INTERNA modelli di comunicazione per raggiungere la massima trasparenza	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente, attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	AREA 3 "GARE E CONTRATTI"	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A1, A2, A3, A4,B2 nella prossima annualità: A5, A6,A7, A8, B1 con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana

Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE A2.AMMINISTRATIVO CONTABILI elementi di base di contabilità A3. LEGISLATIVO NORMATIVE - Diritto amministrativo: redazione schemi, atti, provvedimenti amm.vi, patologia atto amm.vo- rimedi (annullamento, revoca, impugnativa); responsabile del procedimento e del provvedimento nella PA,esercizio autotutela amm.va, potere discrezionale e motivazioni (dirigenza) A4. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - Excel base ed intermedio/avanzato B- COMPETENZE TRASVERSALI: B1. PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE B2. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI ATTIVITA' E PROGETTI B3. INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente, attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	AREA 4 "BORSE DI STUDIO E SUSSIDI AGLI STUDENTI"	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A1,A3,A4,B2,B3; nella prossima annualità: A2, B1 con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. LEGISLATIVO NORMATIVE - normativa urbanistica edilizia, - normativa in materia di sicurezza sul lavoro (anche corsi per ASPP), - normativa tecnica antincendio A2. CONTRATTI DI SERVIZI E FORNITURE - codice dei contratti, focus su servizi di architettura e ingegneria, lavori pubblici, servizi e forniture; -MEPA; - programmazione opere pubbliche; A3. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - BIM (building information modeling) - software per contabilità lavori pubblici - pacchetto office (in particolare fogli di calcolo excel) -A4. Energy Management per Energy Manager ed EGE (esperto in Gestione dell'energia)	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	AREA 5 "SERVIZI TECNICI E MANUTENZIONE PATRIMONIO"	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A1,A3, A4, nella prossima annualità: A2, con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. POLITICHE PUBBLICHE - F.S.E. rendicontazione del personale - nuove metodologie di rendicontazione e ammissibilità dei costi sostenuti A2. COMUNICAZIONE A3. TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE A4. AMMINISTRATIVO CONTABILI - procedure di affidamento e stipula dei contratti pubblici d.lgs. 50/2016 + linea guida anac; A5.LEGISLATIVO NORMATIVE - dati personali, protezione e accesso, nuovo decreto sulla privacy e relativi procedimenti per l'accesso agli atti A6. CONTRATTI DI SERVIZI E FORNITURE A7. CONTROLLO DI GESTIONE A6. ANALISI DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI PROCESSI A7. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE A8. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - Foglio elettronico e database con particolare riferimento all'analisi dei dati - livello avanzato; B- COMPETENZE TRASVERSALI: B1. PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE B2. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE B3. INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente, attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	AREA6 "FONDI COMUNITARI E PROGETTI SPECIALI"	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A1,A5, A8, B2,B3 nella prossima annualità: A2, A3, A4,A6,A7,B1 con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	Analisi acquisita per le vie brevi	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	AREA 7 "AFFARI LEGALI E RECUPERO CREDITI"	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso:	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana

esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE - trasformazione digitale - gestione delle reti - cloud	Indicazione del fabbisogno			
Analisi fabbisogno formativo esplicito	computing A2. LEGISLATIVO NORMATIVE - protezione dei dati personali (in applicazione a regolamento GDPR) A3. CONTRATTI DI SERVIZI E FORNITURE - d.lgs. 50/16 e linee guida ANAC aggiornamento normativo A4. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - linguaggi di programmazione - cyber security B- COMPETENZE TRASVERSALI: B1. CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI B2. LAVORI DI GRUPPO	espressa dal dirigente attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	Analisi svolta dalla Direzione Generale	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. COMUNICAZIONE A2.TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE A3. AMMINISTRATIVO CONTABILI - provvedimenti di impegno contabile, accertamento liquidazione atti amm.vi nella contabilità armonizzata A4. LEGISLATIVO NORMATIVE A5. CONTRATTI SERVIZI E FORNITURE A6. ANALISI DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI PROCESSI A7. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - Excel base ed intermedio/avanzato A8. LINGUE STRANIERE - USO DISINVOLTO DELLA LINGUA INGLESE PARLATA RELAZIONE INTERCULTURALE CON GLI STUDENTI STRANIERI B- COMPETENZE TRASVERSALI: B1. CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI B2. PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE B3. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A1, A4,A7,A8,B1 nella prossima annualità: A2,A3,A5,A6,B2,B3 con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
Analisi fabbisogno formativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: COMUNICAZIONE A2. AMMINISTRATIVO CONTABILI - provvedimenti di impegno contabile, accertamento liquidazione atti amm.vi nella contabilità armonizzata A3. CONTRATTI SERVIZI E FORNITURE A4. CONTROLLO DI GESTIONE A5. LINGUE STRANIERE	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente , attraverso la compilazione individuale di un questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A1, A2,A3,A5 nella prossima annualità: A4, con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	Risultati rilevabili da test finale di apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana

rmativo esplicito	A - COMPETENZE PROFESSIONALI: A1. POLITICHE PUBBLICHE - management pubblico	Indicazione del fabbisogno espressa dal dirigente attraverso la compilazione individuale di un			Collocazione delle attività nell'annualità in corso: A2,A3,A5,A10,A11,B3; nella prossima	Risultati rilevabili da test finale di
Analisi fabbisogno formativo esplicito	SERVIZI E FORNITURE appalti pubblici A6. CONTROLLO DI GESTIONE A7. ANALISI DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI PROCESSI A8. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE aggiornamento su normativa P.I. e CCNL A10. CAPACITA' DI UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI - aggiornamento su procedure informatiche e applicativi in essere e su pacchetto office STRANIERE aggiornamento lingua inglese di 2 livelli uno intermedio per la gran parte dei partecipanti e uno di livello superiore. B- COMPETENZE TRASVERSALI: B1. PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE B2. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE B3. OREINTAMENTO ALL'UTENZA ESTERNA ED INTERNA	questionario, previa consultazione con i responsabili di Posizione organizzativa dei servizi di riferimento	PRESIDIO MERIDIONALE	Competenze di natura tecnico/ specialistiche	annualità:A1,A4,A6,A7,A8, A9,B1,B2 con possibilità di proseguire l'azione formativa nell'anno successivo	apprendimento ed esplicitamente rilevabili nell'attività quotidiana
conseguimento degli nento organizzativo	**management e innovazione **approccio generale nella pubblica amm.ne **definizione processi e procedure **definizione flussi di comunicazione **organizzazione	Formazione correlata ad una nuova visione della PA rivolto ai dirigenti dell'ente.	Dirigenti Presidio settentrionale e Presidio meridionale	Miglioramento dei risultati per quanto attiene i comportamenti organizzativi	Collocazione delle attivià nella prossima annualità.	Risultati rilevabili dal sistema di rilevazione del Benessere Organizzativo
Analisi del fabbisogno formativo collegato al conse obiettivi strategici e di supporto al cambiamento	comunicazione interna *motivazione collaboratori leadership *comunicazione efficace - gestione relazioni interpersonali *gestione dei conflitti esterna *gestione relazioni con l'utenza - comunicazione efficace - gestione conflitti (telefono, email, in presenza) organizzativa (saper fare) * sviluppo capacità organizzative gestione del tempo gestione efficace delle riunioni ragionare per soluzioni valutare e prendere decisioni orientamento al risultato - team working	Formazione correlata allo sviluppo di capacità necessarie all'acquisizione di una mentalità orientata all'efficacia e all'efficienza del servizio	Direttore Generale Dirigenti di tutte le Aree	Miglioramento dei risultati per quanto attiene la capacità di elaborare soluzioni a sostegno del cambiamento organizzativo (a tutti i livelli)	Collocazione delle attivià nella prossima annualità.	Risultati esplicitamente rilevabili
strategici e di	AMMINISTRAZIONE DIGITALE *il nuovo CAD *progettazione servizi digitali *dematerializzazione archivi *informatizzazione dei processi workflow *normativa e utilizzo pec su software dell'ente *procedimento amm.vo digitale *sistema pubblico di identità digitale (SPID)	Formazione correlata alla gestione e progettazione di nuove tecnologie nell'ente.	Direzione Generale e Dirigenti di tutte le Aree secondo le proprie competenze	Creazione di una cultura digitale per potenziare l' informatizzazione dei servizi	Collocazione delle attivià nell'annualità in corso, con possibilità di interventi nelle successive annualità	Risultati esplicitamente rilevabili
ito degli obiettivi zativo	INFORMATICA 1. pacchetto office	Formazione correlata al potenziamento delle competenze digitali nell'ente	Direzione Generale e Dirigenti di tutte le Aree secondo le proprie competenze	Creazione di una cultura digitale per potenziare l' informatizzazione dei servizi	Collocazione delle attivià nell'annualità in corso, con possibilità di interventi nelle successive annualità	Risultati esplicitamente rilevabili
ato al conseguimento deg mbiamento organizzativo	SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO ex D.Igs. 81/2008		Direzione Generale e dirigenti di tutte le Aree	Creazione di una cultura della sicurezza sul lavoro- Adempimento obblighi in tema di sicurezza D.lgs. 81/2008	Collocazione nell'anno in corso con priorità assoluta	

Analisi del fabbisogno formativo colleg	supporto al car
---	-----------------

PRIVACY visibilità documenti riservati su software protocollo *buone pratiche sulla riservatezza dei dati e la conseguente responsabilità disciplinare e personale *approfondimenti specifici dati relativi a studenti con disabilità	Formazione obbligatoria	Direzione Generale e dirigenti di tutte le Aree	Conoscenza diffusa del nuovo regolamento europeo 2016/679 aggiornato alle rettifiche pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea 127 del 23 maggio 2018.	Collocazione nell'anno in	Monitoraggio della formazione obbligatoria per legge
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA ex Legge 190/2012 e D.lgs. 33/2013		Direzione Generale e tutte le Aree	Creazione di una cultura del contrasto alla corruzione e della trasparenza in applicazione alla legge 190/2012 E al Dlgs 33/2013	Collocazione nell'anno in corso con priorità assoluta	

Tabella 2 "Fasi del processo di programmazione formativa (per tematiche)"							
FASI	DELIVERABLES	Fonti di informazione	Tipologia di competenze da perfezionare ovvero	Tempistica interventi formativi			
A) Analisi fabbisogno formativo esplicito							
1. Riepilogo dell'analisi del fabbisogno riscontrato dai dirigenti e responsabili degli uffici	*consolidamento norme d.lgs. 118/11 - Contabilità economico patrimoniale negli enti territoriali * provvedimenti di impegno contabile, accertamento, liquidazione atti amm.vi nella contabilità armonizzata *trattamento dei residui	Richieste formalizzate all'Area Risorse Umane. Inoltre, sono state evidenziate le esigenze formative necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati e quelle derivanti da Deliberazioni della		Dall'area viene espressa priorità, si prevede per l'area specifica programmazione nell'anno in corso			
1. Riepilogo dell'analisi delle fabbisogno riscontrato dai dirigenti e responsabili degli uffici	* decreto correttivo al d.lgs. 50/16 e linee guida ANAC *appalti pubblici e procedure di selezione del contraente per l'affidamento di servizi e forniture di supporto ad un numero elevato di obiettivi strategici *procedure CONSIP *procedure MePA *alta specializzazione-anticorruzione applicazione nelle procedure di appalto *affidamenti dei servizi assicurativi *predisposizione gare (capitolati preventivi) *affidamenti sotto soglia servizi e forniture *redazione verbali e partecipazione a commissioni di gara *contrattualistica pubblica /gestione e verifica esecuzione contrattuale *adempimenti e comunicazioni ANAC-SITAR *lavori in economia PATRIMONIO *gestione beni mobili e immobili *il ruolo del consegnatario e dei subconsegnatari	Richieste formalizzate all'Area Risorse Umane. Inoltre, sono state evidenziate le esigenze formative necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati e quelle derivanti da Deliberazioni della Giunta Regionale del	COMPETENZE PROFESSIONALI SPECIFICHE: Competenze tecnico- Amministrativo specialistiche strettamente collegate alla mission ed alla struttura di DiSCo e la acquisizione dei	Dall'area viene espressa priorità, si prevede per l'area specifica programmazione nell'anno in corso			
1. Riepilogo dell'analisi delle fabbisogno riscontrato dai dirigenti e responsabili degli uffici	biritto Amministrativo *il procedimento amm.vo L. 241/90 D.P.R. 445/00 L. 183/11 (art15) *redazione schemi, atti, provvedimenti amm.vi *patologia atto amm.vo *rimedi: annullamento, revoca, impugnativa *provvedimenti impegno, accertamento, liquidazione atti *diritto processuale civile (rito lavoro) *diritto processuale amministrativo (TAR)	Richieste formalizzate all'Area Risorse Umane. Inoltre, sono state evidenziate le esigenze formative necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati.	COMPETENZE PROFESSIONALI SPECIFICHE: Competenze tecnico- Amministrativo specialistiche strettamente collegate alla mission ed alla struttura di DiSCo	Si valuta una tempistica delle attività qualificabile come "breve-medio periodo".			
1. Riepilogo dell'analisi delle fabbisogno riscontrato dai dirigenti e responsabili degli uffici	INFORMATICA *Programmazione orientata agli oggetti *data base SQL server *progetti IT *gestione servizi informatici *Hardware e reti lan *pacchetto office (word, excell, access) *BIM (Building information modeling) *Grafica base Wordpress *Il processo telematico *Passweb INPS	Risorse Umane. Inoltre, vengono rilevate le esigenze formative necessarie	COMPETENZE SPECIFICHE: Competenze tecnico- Amministrativo specialistiche strettamente collegate alla mission ed alla struttura di DiSCo	Si valuta una tempistica delle attività qualificabile come "breve-medio periodo".			
	FONDI SOCIALI EUROPEI area specifica	Richiesta formalizzata all'Area Risorse Umane. Inoltre, sono state evidenziate le esigenze formative necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati e quelle derivanti da Deliberazioni della Giunta Regionale del Lazio di affidamento di specifici progetti.	COMPETENZE SPECIFICHE: Competenze tecnico- Amministrativo specialistiche strettamente collegate alla mission ed alla struttura di DiSCo	Si valuta una tempistica delle attività qualificabile come "breve-medio periodo".			
1. Riepilogo dell'analisi delle fabbisogno riscontrato dai dirigenti e responsabili degli uffici	DIRITTO DEL LAVORO E AMM.NE DEL PERSONALE *Nuovo contratto collettivo nazionale - Aspetti giuridici ed economici *Gestione e organizzazione della formazione del personale *Quiescenza e previdenza	Risorse Umane. Inoltre, sono state evidenziate le esigenze formative	COMPETENZE SPECIFICHE: Competenze tecnico- Amministrativo specialistiche strettamente collegate alla mission ed alla struttura di DiSCo	Si valuta una tempistica delle attività qualificabile come "breve-medio periodo".			

1. Riepilogo dell'analisi delle fabbisogno riscontrato dai dirigenti e responsabili degli uffici	LINGUA STRANIERA INGLESE * livello base/intermedio * livello intermedio/alto specializzazione in linguaggio tecnico (orale e scritto)	Richieste formalizzate all'Area Risorse Umane e alle esigenze di relazionarsi con l'utenza straniera	COMPETENZE SPECIFICHE: Competenze tecnico- Amministrativo specialistiche strettamente collegate alla mission ed alla struttura di DiSCo	
2. Descrivere le competenze ed i comportamenti attesi.	Le competenze che ci si propone di sviluppare con il percorso di formazione su descritto sono quelle che permetteranno al personale dell'ente di sostenere e gestire, attraverso l'approfondimento del sapere e il potenziamento del saper fare e saper essere, questa delicata e importante fase di cambiamento data dall'approvazione della riorganizzazione delle strutture dell'Ente in attuazione della legge regionale n. 6/2018 e relativo sistema delle pesature delle Posizioni Organizzative" (Decreto del Direttore Generale n. 20 del 24 dicembre 2020) che ne amplia mission e funzioni. La formazione avrà quindi l'obiettivo di orientare e dare impulso alla partecipazione attiva dei dipendenti nella nuova identità dell'ente.			
B) Analisi del fabbisogno formativo collegato al conseguimento degli obiettivi strategici e di supporto al cambiamento organizzativo	Vedi Modello precedente			
Ricognizione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione				
Macro - Obbiettivo strategico	Finalità		Descrizione Obiett	ivo
1	Riorganizzare e semplificare	decisionali interni e ir • ruolo della direzion • organizzazione artic		li e/o ambiti territoriali;
2	Più qualità, più servizi	Revisione dei processi produttivi in una logica di "lean organization" e verifica della qualità dei servizi: • analisi dei processi di lavoro e individuazione delle criticità; • standardizzazione dell'azione amministrativa con la predisposizione di "procedure operative"; • verifica dell'efficacia delle misure adottate; • azioni organizzative e gestionali volte al miglioramento; • servizi alloggiativi, servizi di ristorazione ed erogazione delle borse di studio		
3	Misure per migliorare	Implementazione di tecniche di controllo di gestione sulla scorta della revisione della contabilità in termini analitici: • attuazione di un processo di misurazione ed analisi dei costi dell'Ente attraverso l'applicazione di una specifica metodologia di controllo di gestione supportata da un sistema informatico integrato in rete; • gestione ed elaborazione dei dati al fine di implementare in maniera compiuta il "Ciclo delle Performance" con fasi di pianificazione e controllo.		
4	L'innovazione dei processi	Piano e-government e revisione dei sistemi interni: • digitalizzazione e semplificazione delle fasi di accesso dell'utenza ai servizi dell'Ente; • interoperabilità dei sistemi che consenta un pieno ed efficace dialogo tra sistemi operativi; • predisposizione delle fasi dei progetti finanziati dal Fondo Sociale Europeo		
5	Patrimonio immobiliare: risorsa da valorizzare	Valorizzazione del patrimonio immobiliare e piano di riassetto e dislocazione degli uffici: • analisi qualitativa e quantitativa del patrimonio; • regolamento del patrimonio; • piano di valorizzazione; • contestuale piano di nuova dislocazione degli uffici (front-office e back-office)		
	Fabbisogno riscontrato	Obiettivo collegato	Attività formative di	Tempistica
	Sono stati richiesti aggiornamenti di tipo normativo in materia di appalti D.lgs. 50/2016	Obiettivi che richiedono una attività di supporto	Corsi di formazione in tema di appalti e procedure di acquisizione di beni e servizi	Tempisticu

obiettivi che ri	one dei principali ichiedono il pecifici interventi	Aggiornamento sia ti carattere giuridico che amministrativo del nuovo CCNL di categoria	Obiettivi che richiedono una attività di supporto	Corso sulle novità normative	
formativi		Corsi di formazione sugli FSE	Obiettivi che richiedono una attività di supporto	Corsi sulla gestione e rendicontazione dei fondi sociali europei	
		Alcune Aree hanno manifestato una esigenza di formazione generica in materia di lingua straniera individuate nella lingua inglese	Obiettivi che richiedono una attività di supporto	Corsi di lingua inglese vari livelli	
		Molte aree hanno richiesto una formazione nel campo dell'informatica e applicazioni informatiche di specifico interesse dell'Area di appartenenza, e l'amministrazione digitale.	Obiettivi che richiedono una attività di supporto	Formazione specifica legata ai sistemi in uso.	
		Formazione in tema di sicurezza nei luoghi di lavoro ex d.lgs 81/2008 s.m.i.	Obiettivo legato a precise disposizioni di legge	Corsi di cui al D.lgs. 81/2008.	
		Formazione in tema di normativa anti corruzione e di trasparenza ex Legge 190/2012 e D.lgs. 33/2013	Obiettivo che richiede una attività di supporto è contraddistinto dal numero: 6	Corsi di formazione sulla legge 190/2012 e del correlato D.lgs. 33/2013	
		Privacy	Obiettivo legato a precise disposizioni di legge	Corsi di formazione sul GDPR	
4. Redazione d piano formativ fabbisogno ind supporto al cal organizzativo	vo relativa al dotto collegato al	In relazione alle tematiche che concorrono al supporto al cambiamento organizzativo si rimanda alla tabella 1 nella apposita sezione	Obiettivo legato a precise disposizioni di legge	Corso di formazione in Management e Innovazione, CAD, Comunicazione, Privacy, Anticorruzione, Trasparenza e Sicurezza.	

	Tabe	la 3 "BUDGET DEL PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE DISCO 2021-2023	3"				
Numero lavorato ri coinvolti annuale	Fabbisogno riscontrato	Attività formative di supporto	Tempistic a	2021	2022	2023	Spesa per persona 2021
4	Un numero elevato di Aree hanno registrato una particolare esigenza formativa in ambito di appalti pubblici e procedure di selezione del contraente per l'affidamento di servizi e forniture di supporto ad un numero elevato di obiettivi strategici.	Corsi di formazione in tema di appalti e procedure di acquisizione di beni e servizi	Triennio	1.080,00	1.080,00	1.080,00	270,00
5	Tutte le Aree competenti in tema di gestione e	Corsi di formazione in tema di fondi comunitari ed in particolare del FSE		1.350,00	1.350,00	1.350,00	270,00
10	Interventi formativi in tema di normativa di Bilancio nelgi Regionali ed ulteriori attività formative legate alla contabilità pubblica.	Corsi di formazione in materia di "Armonizzazione dei Bilanci" ex D.lgs. N. 118/2011 e trattamento dei residui.	Triennio	2.700,00	2.700,00	2.700,00	270,00
2	Sono state evidenziate problematiche legate alle nuove normative in tema di trattamenti pensionistici per i quali è necessaria una formazione specifica	Corso sulle novità normative in materia previdenziale e pensionistica	Triennio	540,00	540,00	540,00	270,00
5	Tutte le Aree hanno manifestato una esigenza di formazione generica in materia di lingua straniera individuate nella lingua inglese	Corsi di lingua inglese vari livelli	Triennio	1.350,00	1.350,00	1.350,00	270,00
30	presso DISCO	Formazione specifica legata ai nuovi sistemi in uso.	Triennio	8.100,00	8.100,00	8.100,00	270,00
30	Formazione in tema di sicurezza nei luoghi di lavoro ex d.lgs 81/2008 s.m.i. (materia anche intesa quale benessere organizzativo e pari opportunità)		Triennio	8.100,00	8.100,00	8.100,00	270,00
30	Formazione in tema di normativa anti corruzione e di trasparenza	orsi di formazione sulla legge 190/2012 e del correlato D.lgs. 33/2013		8.100,00	8.100,00	8.100,00	270,00
10	Corsi Valore PA finanziati dall'INPS	Corsi di aggiornamento avviati tramite INPS su richiesta dei Dirigenti di Area e Presidio	Annuale	0,00	0,00	0,00	270,00
100	"Change management". All'interno dell'appalto da affidato per la formazione Porta Futuro	Corso di formazione in Change Management	annuale	0,00	0,00	0,00	270,00
64	area nelle singole annualità, il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, in considerazione dell'attuale emergenza epidemiologica, dell'emanazione di normative statali e regionali di carattere emergenziale, dell'adozione di moduli innovativi dell'agire amministrativo, nonché dell'ormai annuale aggiornamento del Syllabus "Competenze digitali per la PA", si riserva di stabilire anno per anno la ripartizione dei fondi da investire.	operativo dello "smart working", per l'anno 2021 l'azione formativa di DiSCo intende innestarsi entro un ampio progetto di people strategy, che punti alla valorizzazione del personale, alla responsabilizzazione, alla virtualizzazione, alla collaborazione e all'orientamento ai risultati. Tre distinti target formativi strategici saranno considerati : *sviluppo di competenze trasversali (cd. soft skill), riguardanti il cd. "comportamento organizzativo del personale". In particolare, le dimensioni coinvolte saranno la motivazione, il problem solving, l'engagement del personale. L' azione si concentrerà sulla social collaboration, vertendo su strumenti e servizi che consentano nuove modalità di comunicazione e relazione tra colleghi, idonee a sviluppare nuove opportunità di cooperazione e condivisione della conoscenza; *crescita professionale, tesa a supportare lo sviluppo di competenze e conoscenze qualificanti necessarie nella semplificazione amministrativa e nell'efficacia dell'azione pubblica, nei diversi settori di operatività dell'Ente. Particolare attenzione verrà, inoltre, riservata alla sicurezza generale e specifica del personale sul luogo di lavoro, anche in relazione all'attuale emergenza epidemiologica. *implementazione di competenze digitali rivolte alla digital transformation e tese al miglioramento dei processi di lavoro e dei servizi per il cittadino, nonché all'innovazione dell'organizzazione e dei comportamenti . L' azione formativa si concentrerà sulla mobility (conoscenza di piattaforme, device e applicazioni che supportano il lavoro in mobilità) e sulla workspace technology (tecnologie e servizi per un uso più flessibile ed efficace degli ambienti fisici).	Triennio	17.280,00	17.280,00	17.280,00	270,00
			Totali	48.600,00	48.600,00	48.600,00	
			Risorse Disponibil i da impegnar	49.000,00	49.000,00	49.000,00	
	Calcoli conclusivi sulle disponibilità e	destinanzione formazione del Comparto	Risorse Disponibil i impegnat e	0,00	0,00	0,00	
			Differenza da impegnar e	49.000,00	-400,00	-400,00	

	BUDGET DEL PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE ARSIAL Dirigenti										
	Descrizione		Tempistica	2021	2022	2023	Pro-quota				
7	Figure Dirigenziali	Figure Dirigenziali Formazione a richiesta individuale				17.500,00	2.500,00				
	Risorse da destinare da parte della Direzione Generale Formazione emergente da esigenze non programmabili		Triennale	3.500,00	3.500,00	3.500,00					
			Totali	21.000,00	21.000,00	21.000,00					
			Risorse disponibili da impegnar e	21.000,00	21.000,00	21.000,00					
	Calcoli conclusivi sulle dis	ponibilità e destinanzione formazione dirigenti	Risorse disponibili impegnat e	0,00	0,00	0,00					
			Differenza da program mare	21.000,00	0,00	0,00					
	Totale risorse per le attività di Form	azione nelle annualità 2021-2022-2023		70.000,00	70.000,00	70.000,00					

			Tabella	a 4 "Budget per Macro-Ar	ee"				
Macro		BUDGET DEL PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE DISCO Dirigenti							
	Numero	Descrizione		Tempistica	2021	2022	2023		
Dirigenti	7	Figure Dirigenziali	Formazione a richiesta individuale	Triennale	30% ri	sorse			
				Totali	30% risorse	0,00	0,00		
			BUDGET DEL PIANO T	RIENNALE DELLA FORMAZIONE	E DISCO Comparto				
		Descrizione		Tempistica	2021	2022	2023		
	70	Formazione Specifica	Scelta Dirigenziale	Triennale	30% ri	sorse			
	70	i ormazione specifica	Scerta Dirigeriziale	THEIMAIC	307011	30130			

DIREZIONE/UFF (SERVIZIO):		NNIO DI RIFERII	MENTO:		AREA DI COMPETENZA:	
		2020/2022				
Selezionare i driver considera Miglioramento delle capacità operativi Miglioramento delle capacità di g Implementazione di adempim normative	estione dell'ufficio □ enti previsti da specifiche □		STI	RATEGICI ED A ire la denomina	ISOGNO FORMATIVO LEGATO AGLI OB I PROGETTI AD ESSI COLLEGATI zione dei progetti di cambiamento ai qua ersonale che ricopre il profilo profession	ili parteciperà il
Rafforzamento delle compete informatico						
Altro, specificare A. COMPETENZE PROFESSIONALI	INDICATORI DI COMPORTAMENTO DA ASSUMERE COME OBIETTIVI FORMATIVI Selezionare uno o più indicatori di comportamento in relazione ai driver del fabbisogno formativo selezionati	Comporta- mento esibito da una limitata parte dei collaboratori	Comporta- mento esibito da una discreta parte dei collaboratori	Comporta- mento esibito dalla maggior parte dei collaboratori	ULTERIORE SPECIFICAZIONE DEGLI OBIETTIVI FORMATIVI Procedere, se necessario, ad una descrizione più dettagliata degli indicatori di comportamento selezionati, contestualizzando gli indicatori alle specificità dell'organizzazione dell'Amministrazione	NUMERO DI UNITA' DI PERSONA LE POTENZIALM EN TE INTERESSAT E AD INTERVENTI FORMATIVI
A.1 RELATIVE ALLE POLITICHE PUBBLICHE	Possiede un livello di conoscenza adeguato alle attività da svolgere Applica in modo corretto ed appropriato le conoscenze					_
A.2 RELATIVE ALLA COMUNICAZIONE	Possiede un livello di conoscenza adeguato alle attività da svolgere Applica in modo corretto ed appropriato le conoscenze					

A.3 RELATIVE	Possiede un livello di conoscenza			
ALLE ICT	adeguato alle attività da svolgere			
(PROFESSIONALS)	Applica in modo corretto ed			
(**************************************	appropriato le conoscenze			
A.4	Possiede un livello di conoscenza			
AMMINISTRATIVO	adeguato alle attività da svolgere			
CONTABILI	Applica in modo corretto ed			
	appropriato le conoscenze			
A.5	Possiede un livello di conoscenza			
LEGISLATIVO	adeguato alle attività da svolgere			
NORMATIVE	Applica in modo corretto ed			
	appropriato le conoscenze			
A.6 RELATIVE A	Possiede un livello di conoscenza			
CONTRATTI DI SERVIZI	adeguato alle attività da svolgere			
E FORNITURE	Applica in modo corretto ed			
	appropriato le conoscenze			
A.7 RELATIVE AL	Possiede un livello di conoscenza			
CONTROLLO DI	adeguato alle attività da svolgere			
GESTIONE	Applica in modo corretto ed			
	appropriato le conoscenze			
A.8 RELATIVE	Possiede un livello di conoscenza			
ALL'ANALISI	adeguato alle attività da svolgere			
DELL'ORGANIZZAZIO	Applica in modo corretto ed			
NE E DEI PROCESSI	appropriato le conoscenze			
A.9 RELATIVE ALLA	Possiede un livello di conoscenza			
GESTIONE DELLE	adeguato alle attività da svolgere			
RISORSE UMANE	Applica in modo corretto ed			
A 40 DEL ATIVE	appropriato le conoscenze			
A.10 RELATIVE ALLA GESTIONE	Possiede un livello di conoscenza			
DELLA	adeguato alle attività da svolgere			
FORMAZIONE	Applica in modo corretto ed appropriato le conoscenze			
A.11 RELATIVE ALLA	Possiede un livello di conoscenza			
CAPACITA' DI UTILIZZODEI	adeguato alle attività da svolgere			
SISTEMI INFORMATICI	Applica in modo corretto ed			
	appropriato le conoscenze			
A.12 ALTRO	Possiede un livello di conoscenza			
7	adeguato alle attività da svolgere			
	Applica in modo corretto ed			
	appropriato le conoscenze			
	appropriate to to to to the			

B.COMPETENZE TRASVERSALI	INDICATORI DI COMPORTAMENTO DA ASSUMERE COME OBIETTIVI FORMATIVI	COMPORTAN DA:	IENTO ESIBITO CO	ULTERIORE SPECIFICAZI ONE DEGLI OBIETTIVI FORMATIVI	NUMERO DI UNITA' DI PERSONALE POTENZIALMENTE INTERESSATE AD INTERVENTI FORMATIVI	
NB selezionare max 3 competenze che si ritiene siano maggiormente significativi ai fini del miglioramento da	Selezionare uno o più indicatori di comportamento in relazione ai driver del fabbisogno formativo selezionati	una limitata parte dei collaboratori	una discreta parte dei collaboratori	la maggior parte dei collaboratori	Procedere, se necessario, ad una descrizione più dettagliata degli indicatori di comportamento selezionati, contestualizzando gli indicatori alle specificità dell'organizzazione dell'Amministrazione	
perseguir o al progetto da realizzare)						
B.1 CAPACITA' DI GESTIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI	Dimostra efficacia ed efficienza nella gestione dei processi lavorativi di propria competenza.					
	Valuta le responsabilità dirette ed indirette che derivano dalla conformità o meno delle sue azioni alle procedure e ai regolamenti					
	Individua e propone aree di miglioramento dei processi lavorativi.					
B.2 AFFIDABILITA'	Rispetta impegni e scadenze					
	Realizza le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste					
	Si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente					

B.3 PROBLEM	Individua problemi pratici, anche				
SOLVING TECNICO	relativi a processi lavorativi				
PROFESSIONALE	interconnessi, e li				
THOI EGGIOTALE	risolve con tempestività.				
	Si attiva prevedendo soluzioni				
	alternative, selezionando quella				
	più				
	efficace e attuandola				
	tempestivamente				
B.4 PIANIFICAZIONE E	Mostra attenzione alla stima dei				
CONTROLLO DI ATTIVITA' E	tempi delle attività, utilizzando				
	tempi delle attività, utilizzando				
PROGETTI	tecniche				
	appropriate				
	Mostra attenzione alla stima dei				
	costi delle attività, utilizzando				
	tecniche				
	appropriate				
	Mostra attenzione al monitoraggio				
	delle				
	attività				
	Si adopera per identificare ed				
	attuare interventi correttivi,in caso				
	di				
	scostamenti tra obiettivi e risultati				
B.5	Analizza le possibili cause di problemi				
ORGANIZZAZIONE E					
	e				
GESTIONE	ne anticipa la soluzione				
	Collabora con colleghi dell'Ufficio o				
	di altre unità organizzative per la				
	soluzione				
	di problemi				
	Risponde con tempestività ed				
	efficacia alla gestione di situazioni				
	critiche non				
	prevedibili				
	Stima tempi e risorse necessari per le				
	attività e i progetti da realizzare				
	Assicura un adeguato monitoraggio e				
	controllo delle attività e dei risultati				
	Individua rapidamente soluzioni				
	per migliorare le prestazioni di				
	attività e				
	progetti di cui è responsabile				
	1	1	ı	1	

	Mostra disponibilità al coinvolgimento in progetti di miglioramento organizzativo			
B.6 INNOVAZIONE E				
MIGLIORAMENTO	E' attento alle esigenze di cambiamento organizzativo dell'Ufficio/Servizio e si attiva nello sviluppo di proposte di progetti di cambiamento			
	Mostra attenzione alla verifica degli esiti dei processi di cambiamento relativi al proprio Ufficio/Servizio			
B.7 GESTIONE DEI COLLABORATO RI	Definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro E'attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate			
	Utilizza in modo appropriato il sistema di valutazione delle performance individuali Supporta i collaboratori nella			
	definizione di interventi di sviluppo individuale Rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori			
	Affianca i collaboratori nei momenti critici o in caso di progetti di innovazione			

B.8 LAVORO DI GRUPPO	Interagisce in modo collaborativo con i colleghi dell'unità di appartenenza Si fa coinvolgere da colleghi di altre unità in processi o progetti di tipo interfunzionale Coinvolge colleghi di altre unità			
	in processi o progetti di tipo interfunzionale			
B.9 COMUNICAZIONE	Diffonde rapidamente tra i colleghi notizie e informazioni rilevanti per il contesto organizzativo E' essenziale, incisivo e sintetico nell'attività di reporting ai propri superiori			
	E' chiaro ed esaustivo e rispettoso dei tempi nel corso di incontri e riunioni			
B.10 ORIENTAMENTO ALL'UTENZA (ESTERNA/INTERN	Mostra attenzione alle esigenze dell'utenza interna/esterna			
A)	Mostra sensibilità, attenzione e iniziativa nell'identificare e risolvere problemi che originano disservizi all'utenza interna/esterna			