

**PIANO DI FORMAZIONE PLURIENNALE 2016-2017
E
LINEE GUIDA PER LA FORMAZIONE DEL PERSONALE**

INDICE

PREMESSA

SEZIONE I

GLI INDIRIZZI DEL SISTEMA FORMATIVO

1.1 I SISTEMI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

1.2 LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

1. 2.1 Sviluppo delle attività formative

1. 2.2 La formazione come diritto-dovere

1. 2.3 Pari opportunità e benessere organizzativo

1. 2.4 Diversamente abili

1. 3 OBIETTIVI DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

1. 3.1 Accompagnamento all'ingresso

1. 3.2 Formazione Continua

1. 3.3 Sviluppo professionale

1. 3.4 Formazione e mobilità

1.4 LE LINEE GUIDA PLURIENNALI

1. 4.1 La situazione del personale

1.4.2 Le modalità delle pianificazione formativa nel triennio

1.4.3 I macro contenuti del Piano pluriennale (formazione pianificata trasversale)

1.4.4 Le nuove tendenze formative

1.4.5 L'evoluzione delle tipologie formative

1.4.6 Le procedure di affidamento

1.4.7 Manutenzione del sistema formativo

SEZIONE II

I CONTENUTI DEL PIANO DI FORMAZIONE

2.1 ANALISI DELLA FORMAZIONE EROGATA NEL 2015

2.2 LA RILEVAZIONE DEI BISOGNI – RENDICONTAZIONE

2.3 FORMAZIONE TRASVERSALE

2.3.1 PRA

2.3.2 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

2.3.3 SICUREZZA

2.3.4 AMMINISTRAZIONE DIGITALE

2.3.5 CODICE APPALTI

- 2.3.6 PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO**
- 2.3.7 ARMONIZZAZIONE BILANCI**
- 2.3.8 BENESSERE ORGANIZZATIVO E ACCOMPAGNAMENTO ALLA SEDE UNICA**
- 2.3.9 PROVINCE**
- 2.3.10 FORMAZIONE SUL SOFTWARE QGIS**
- 2.3.11 FORMAZIONE SULLA VALUTAZIONE**
- 2.3.12 CASI PARTICOLARI (AUTISTI GUIDA SICURA E NUOVO CODICE DELLA STRADA)**
- 2.3.13 PROGETTO VALORE P.A. – FORMAZIONE INDIVIDUALE**

SEZIONE III

IL PIANO DI FORMAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE

- 3.1 INDIRIZZI E STRUMENTI**
- 3.2 IL SISTEMA FORMATIVO**
- 3.3 LA PROPOSTA FORMATIVA**

SEZIONE IV

LE RISORSE

4.1 LE RISORSE PER LA FORMAZIONE

- 4.1.1 Ripartizione delle risorse*

4.2. COEFFICIENTE FORMATIVO DI DIREZIONE

- 4.2.1. Modalità di calcolo*
- 4.2.2. Coefficiente Formativo di Direzione*

4.3. BUDGET DI DIREZIONE PER MODALITA' DI INTERVENTO FORMATIVO

- 4.3.1. Budget di Direzione corsi e-learning*
- 4.3.2. Budget di Direzione corsi obiettivi*
- 4.3.3. Formazione e Addestramento procedure informatiche regionali*
- 4.3.4. Budget di Direzione formazione individuale*
- 4.3.5. Budget di Direzione formazione linguistica individuale*
- 4.3.6. Bonus formazione linguistica attribuiti alle Direzioni*
- 4.3.7. Riepilogo budget di Direzione per modalità di intervento formativo*
- 4.3.8. Riepilogo complessivo budget di Direzione*

PREMESSA

Il ruolo della formazione come caposaldo per l'attuazione delle riforme nella pubblica amministrazione attraverso il coinvolgimento e la riqualificazione del personale, già sottolineato dal legislatore nazionale nel d.lgs 165/2001 è stato ribadito in Regione Piemonte con la legge regionale n. 28 luglio 2008, n. 23." *Disciplina dell'organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale*" che, all'art. 34, sottolinea la necessità di favorire la formazione e l'aggiornamento professionale come condizioni essenziali per l'efficacia dell'attività svolta dall'Ente e come elemento di valorizzazione delle capacità e dello sviluppo delle prospettive professionali dei propri dipendenti.

Il Piano di Formazione è coerente con le finalità che l'art.34 della l.r. 23/2008 assegna alla formazione del personale. Il suddetto articolo evidenzia come le attività formative devono tendere:

- a) alla formazione professionale di base, rivolta al personale di prima assunzione o all'acquisizione di conoscenze proprie di nuovi profili professionali;
- b) all'aggiornamento professionale, rivolto al mantenimento o all'adeguamento dei livelli e dei contenuti di professionalità posseduti, in relazione ai processi di cambiamento ed innovazione normativa scientifica, tecnologica ed organizzativa;
- c) alla specializzazione ed al perfezionamento del personale interessato a specifiche prestazioni richieste dalla programmazione di attività delle singole strutture organizzative;
- d) alla riqualificazione e riconversione del personale interessato a processi di mobilità funzionale o professionale, in connessione ai cambiamenti organizzativi conseguenti alla programmazione delle attività ovvero al riordino di funzioni e compiti;
- e) alla promozione dell'accesso al lavoro e della partecipazione delle lavoratrici dipendenti, in relazione alle azioni positive tendenti a garantire condizioni di pari opportunità per tutti.

Nell'ambito del processo di cambiamento che la Regione Piemonte sta attraversando, anche a seguito delle profonde modifiche organizzative avvenute di recente, il capitale umano presente nell'Ente assume sicuramente un ruolo di primo piano diventando uno dei fattori chiave di successo per realizzare gli obiettivi strategici definiti dall'Amministrazione.

Pur nell'attuale contesto di generale riduzione delle spese di funzionamento che ha riguardato anche le spese esclusivamente di formazione, va tuttavia rimarcato come la formazione rimanga, per sua stessa natura, un fattore primario di valorizzazione e a supporto delle professionalità dei dipendenti regionali.

Va ricordato che la Direttiva 10 del 2010 del Ministero della Pubblica Amministrazione e Innovazione definisce le Linee guida finalizzate a garantire un miglior utilizzo delle risorse assegnate alla formazione dei pubblici dipendenti precisando che per attività esclusivamente formative devono intendersi tutti gli interventi di formazione, aggiornamento ed informazione svolti in presenza o con metodologie e-learning, mentre sono escluse dal campo di applicazione delle norme di riduzione le altre modalità primarie, informali e non strutturate nei termini della formazione, di apprendimento e sviluppo delle competenze, costituite dalla reingegnerizzazione di processi e luoghi di lavoro, in modo da assicurare le competenze nel corso del lavoro quotidiano (tutoring, mentoring, peer review, circoli di qualità e focus group, affiancamento, rotazione delle mansioni ecc.)

La formazione deve essere definita in modo innovativo, cercando di cogliere e valorizzare i caratteri e gli aspetti distintivi delle singole realtà organizzative della Regione Piemonte, non solo capitalizzando le esperienze ed i modelli già consolidati da tempo, ma soprattutto innovando e sperimentando nuove formule per disegnare percorsi di formazione e di apprendimento sempre più personalizzati e meno legati alla sola logica del catalogo.

Per tale motivo è indispensabile:

- partire da una attenta analisi dei fabbisogni, che non può prescindere dallo scenario organizzativo di riferimento dell'Ente per poter cogliere il differenziale tra profili ideali/attesi e profili reali/posseduti,
- passare attraverso una progettazione della formazione su misura legata alle peculiarità di ogni singola realtà organizzativa, pur mantenendo una coerenza complessiva di Ente e coniugandola con gli obiettivi dell'Ente.
- ipotizzare metodiche d'aula diverse dalle usuali, in cui coniugare le modalità più tradizionali con altre decisamente innovative,
- concludere ogni progetto con un'attenta valutazione dei risultati, monitorati in itinere e a fine percorso, sia in termini di gradimento sia di efficacia didattico-formativa.

In una situazione di significativo cambiamento organizzativo, quale è quella che sta attraversando la Regione Piemonte, allo scopo di contestualizzare meglio gli interventi formativi alle diverse realtà ed esigenze dell'Ente, assumono particolare rilievo la fase di analisi dei fabbisogni organizzativi e la fase di progettazione degli interventi.

In entrambe le fasi le strutture competenti in materia di formazione del personale del ruolo della Giunta e del Consiglio, assumono un ruolo attivo di promozione e stimolo degli interventi formativi presso le Direzioni regionali, favorendo lo sviluppo della formazione obiettivo, destinata a diventare la modalità formativa prevalente.

Altrettanto importante deve essere il momento della valutazione degli interventi formativi, la cui opportunità è ribadita all'art. 34 della legge di organizzazione della Regione Piemonte, ma non solo per ciò che concerne gli aspetti di valutazione del gradimento dei corsi e dell'apprendimento sul breve periodo.

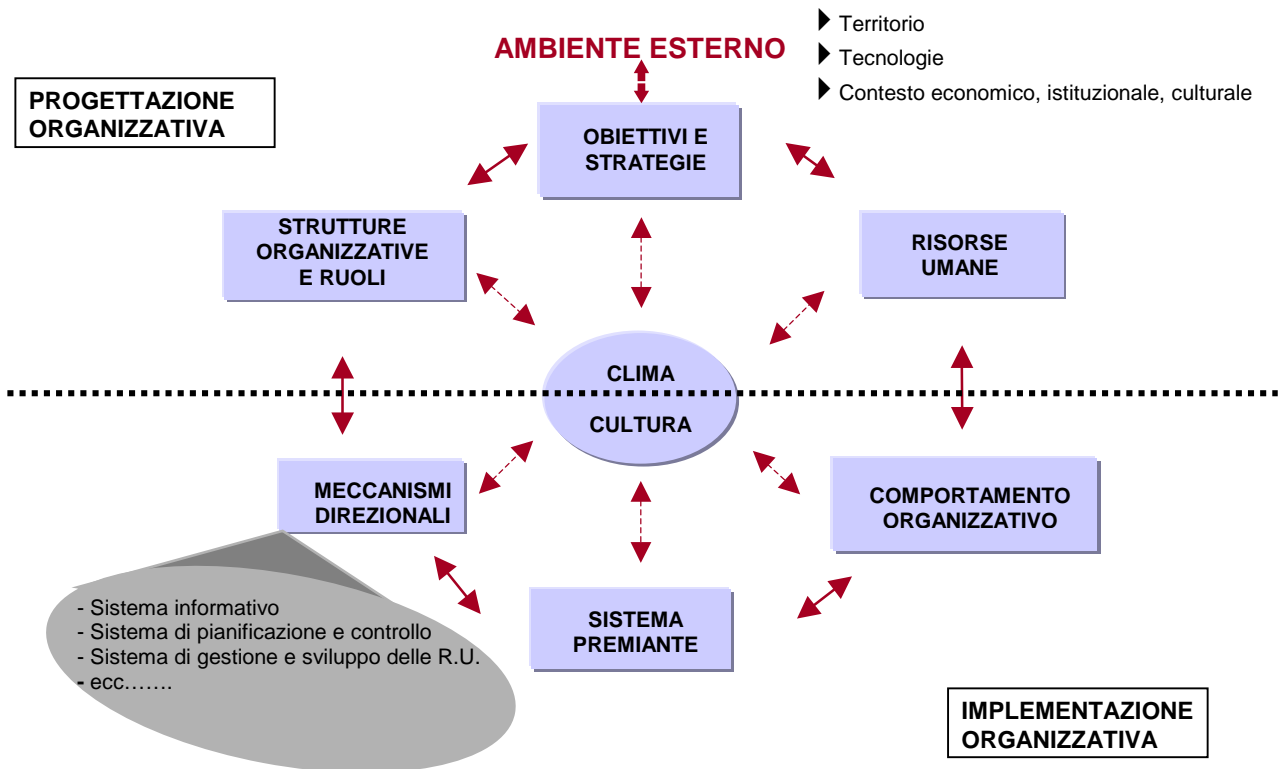
È necessario introdurre nuove metodiche che consentano di valutare se e in che misura la formazione ha avuto degli impatti sul comportamento delle persone sul luogo di lavoro e sui risultati del lavoro stesso. In alcuni casi potrebbe addirittura essere utile valutare i benefici indotti dall'iniziativa formativa in relazione ai costi sostenuti.

SEZIONE I

GLI INDIRIZZI DEL SISTEMA FORMATIVO

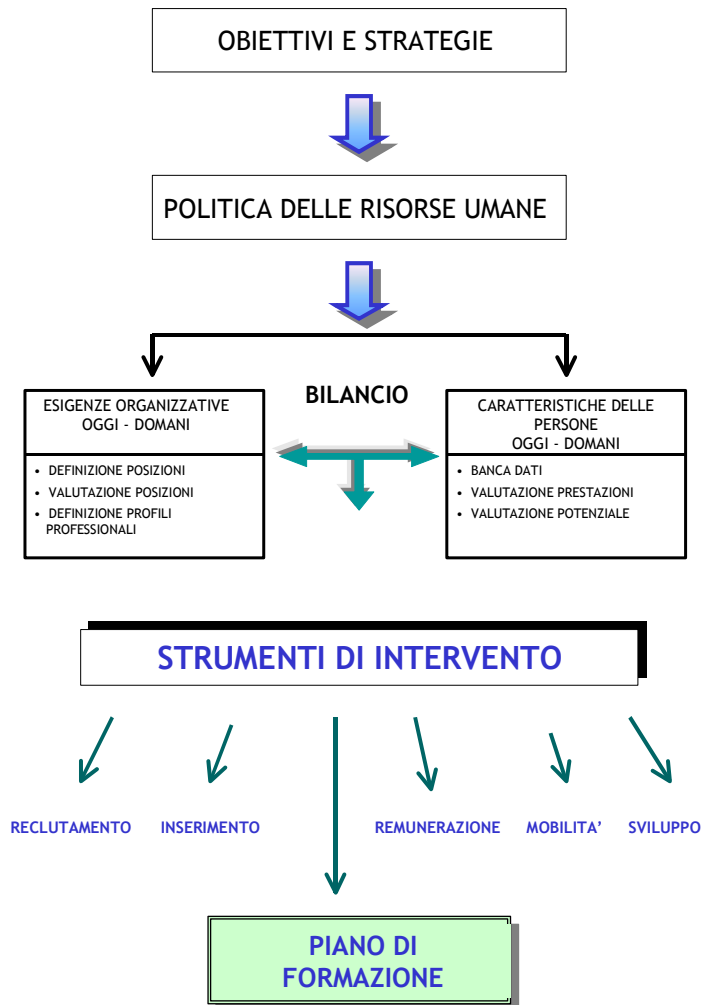
1.1 I SISTEMI DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Per affrontare il tema della formazione in modo organico e strutturato è indispensabile partire da una lettura mirata del sistema organizzativo della Regione Piemonte, in cui un ruolo fondamentale è svolto dai meccanismi direzionali che, oltre al sistema informativo e al sistema di pianificazione e controllo, comprendono il sistema di gestione e sviluppo delle Risorse Umane come di seguito descritto.



La forte interconnessione del sistema di gestione e sviluppo delle Risorse Umane con gli altri elementi del sistema organizzativo, richiede che esso venga progettato, realizzato e gestito tenendo conto di tali legami affinché possa risultare del tutto funzionale al raggiungimento degli obiettivi e delle strategie definite dall'Amministrazione, da cui deve naturalmente discendere.

Al fine quindi di pensare alla formazione non come una risposta reattiva ed estemporanea a specifiche esigenze tecniche, professionali o culturali, ma come ad una leva forte per la gestione e lo sviluppo del capitale umano è **necessario che il sistema formazione si raccordi con gli obiettivi e le strategie dell'amministrazione, con i processi di riforma e innovazione del sistema delle amministrazioni pubbliche**, che sia funzionale alle politiche dell'Ente relative alle risorse umane, ma soprattutto bilanci esigenze organizzative e caratteristiche individuali.



1.2 LA PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE

1.2.1 Sviluppo delle attività formative

La programmazione pluriennale viene definita dalle “Linee di indirizzo per la formazione del personale della Giunta e del Consiglio regionale”, che stabiliscono obiettivi, risorse, aree di contenuto e strumenti.

Le linee di indirizzo 2009/2012 contenevano un approccio improntato ad un disegno di percorsi formativi sempre più “mirati” e meno legati alla logica della formazione a catalogo. Negli scorsi anni tale processo ha avuto una progressiva realizzazione mediante il rafforzamento della formazione obiettivo fino alla eliminazione della formazione programmata a catalogo. Ne è derivata una attuazione di interventi formativi più puntuali e mirati e il passaggio ad una formazione pianificata sui grandi temi di riforma della pubblica amministrazione (prevenzione della corruzione, trasparenza, armonizzazione dei principi contabili, agenda digitale), tuttavia si è verificata anche una contrazione dell’offerta formativa rispetto agli anni passati .

Vengono delineati nuovi indirizzi pluriennali contestualizzati rispetto alla attuale fase di vita dell’ente che si pongono in continuità con i precedenti, ma che ne rappresentano anche un’evoluzione, andando a realizzare in modo più sistematico alcuni momenti del processo formativo già individuati dai precedenti indirizzi, in particolare rispetto alla rilevazione dei fabbisogni e alla valutazione dei risultati.

Attraverso le molteplici tipologie di intervento già ad oggi presenti nel sistema formativo si possono definire programmi per supportare i complessi cambiamenti che coinvolgono l’ente e lo coinvolgeranno negli anni a venire e che vedranno, oltre alla realizzazione della nuova configurazione organizzativa con le connesse attività di riqualificazione di personale ricollocato, la necessità di una formazione ad hoc per un proficuo inserimento nella realtà dell’ente regione del personale conseguente al riordino delle funzioni amministrative delle province

Nello stesso tempo, si rafforza la formazione continua, con particolare attenzione a costituire e rafforzare la base comune della cultura amministrativa, anche in funzione preventiva rispetto ai fenomeni corruttivi e alla percezione e valutazione del rischio, un costante aggiornamento rispetto ai grandi temi di riforma, e a tracciare percorsi di aggiornamento rispondenti alla specificità delle macrofamiglie professionali individuate recentemente.

Inoltre le linee guida pluriennali definiscono indirizzi relativi alle procedure da seguire per la scelta dei soggetti e delle agenzie formative in coerenza le disposizioni del piano triennale di prevenzione della corruzione.

La programmazione annuale viene definita con aggiornamento annuale del “Piano di Formazione del Personale”. in coerenza con le linee di indirizzo. Il “Piano di formazione” della Giunta Regionale può ricomprendere, quale componente autonoma, il Piano di Formazione per il personale deliberato dall’Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale. Il Piano è oggetto di informazione preventiva alle parti sindacali e al Comitato Unico di Garanzia.

1.2.2 La formazione come diritto-dovere

Le "Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta" definite dal Protocollo di intesa del 24 dicembre 1999 avevano stabilito che :

- La formazione costituisce un **diritto-dovere** per il personale, indipendentemente dalla qualifica di appartenenza e nel pieno rispetto delle pari opportunità, come stabilito dai contratti di lavoro e dalle leggi della Regione Piemonte in materia di personale ed organizzazione degli uffici.
- L'aggiornamento professionale costituisce un impegno costante sia per l'Amministrazione Regionale che per le organizzazioni sindacali, nell'ambito di una politica attiva di sviluppo delle risorse umane.
- L'attività di formazione è finalizzata a garantire che ciascun dipendente acquisisca le specifiche attitudini culturali e professionali necessarie all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito della struttura cui è assegnato ed a fronteggiare gli eventuali processi di riordinamento istituzionale e di ristrutturazione organizzativa.
- La formazione del personale costituisce attività ordinaria dell'Amministrazione Regionale, come definito dai contratti collettivi di lavoro. Il ruolo della formazione non è limitato ad interventi straordinari per supportare le strategie di cambiamento intrinseche all'organizzazione regionale ma va inteso quale strumento essenziale per un adeguamento costante della professionalità del personale. L'Amministrazione Regionale garantisce altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere e di non discriminazione della pubblica amministrazione.

1.2.3 Pari opportunità e benessere organizzativo

La Regione Piemonte, anche in materia di formazione del Personale, garantisce la pari opportunità tra uomo e donna, attraverso la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni interessate ai corsi medesimi adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare.

Le Direzioni, in ogni fase attuativa dei processi formativi, devono attenersi al principio della pari opportunità e di non discriminazione. In particolare, nelle fasi di rilevazione e quantificazione dei fabbisogni formativi e successivamente nell'individuazione del personale da ammettere ai corsi, ogni Direzione, nell'ambito dei posti aula assegnati, è tenuta ad applicare i criteri sopraindicati.

Inoltre è prevista la consultazione del Comitato Unico di Garanzia, istituito ai sensi della Legge n. 183/2010.

La formazione infine intende dare particolare attenzione alla tematica del benessere organizzativo, inteso non solo sotto l'aspetto delle innovazioni normative, ma con la finalità di diffusione e crescita della cultura dello stesso.

1.2.4 Diversamente abili

Sono garantiti accesso e partecipazione alle attività formative al personale diversamente abile, assicurando pari opportunità di fruizione con il restante personale.

Per favorire maggiormente la partecipazione dei diversamente abili alle attività formative viene favorita l'attuazione di appositi percorsi, omogenei per contenuto, nell'ambito della formazione obiettivo, ad integrazione dei corsi previsti dal Piano di Formazione.

Per il personale con difficoltà motorie è assicurato il superamento delle barriere architettoniche.

Per il personale audioleso e per il personale ipovedente o privo di vista, l'Amministrazione Regionale provvederà a gestire direttamente il servizio di traduzione e di accompagnamento in aula.

Per il personale diversamente abile, verrà attuato, un apposito servizio di supporto durante le prove di verifica dell'apprendimento in aula.

Si dovrà porre particolare attenzione nella strutturazione del servizio alle modalità di supporto ai dipendenti con disabilità psichica sia nell'attuazione delle attività formative, sia nel supporto per le prove finali per consentire che gli stessi possano conseguire un miglioramento effettivo di conoscenza dall'attività formativa effettuata.

L'Amministrazione regionale nell'ambito delle attività per l'alfabetizzazione informatica dei pubblici dipendenti inserisce tra le materie di studio a carattere fondamentale le problematiche relative all'accessibilità e alle tecnologie assistite.

1.3 OBIETTIVI DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Gli interventi formativi realizzati dal Sistema Formativo del personale regionale si propongono di perseguire i seguenti obiettivi:

- **Accompagnamento all'ingresso**
- **Formazione continua**
- **Sviluppo professionale**

1.3.1 Accompagnamento all'ingresso

L'obiettivo di accompagnamento all'ingresso viene perseguito attraverso interventi formativi di accoglienza appositamente predisposti che supportano l'inserimento di nuovo personale .

Tali interventi formativi si propongono di trasmettere conoscenze di carattere generale:

- sugli aspetti fondamentali di funzionamento della Regione
- sull'organizzazione degli uffici regionali
- sull'ordinamento e sul rapporto di lavoro alle dipendenze della Regione Piemonte
- sulle tematiche della sicurezza sul luogo di lavoro
- sulla normativa in materia di prevenzione della corruzione, dell'accessibilità delle informazioni e della trasparenza.

La formazione di ingresso è preliminare rispetto ai successivi interventi formativi promossi dalla Regione Piemonte per il proprio personale.

I percorsi formativi dovranno essere rispondenti ed adeguati rispetto alle categorie dei neoassunti .

Nel triennio si dovrà dare particolare evidenza alla formazione del personale trasferito nel ruolo regionale transitorio ai sensi della L.R. 23/2015 che , pur essendo già inserita da lungo tempo nella realtà delle autonomie locali, dovrà avere i necessari supporti per inserirsi pienamente nell'assetto organizzativo regionale.

Si devono anche strutturare percorsi formativi dedicati per l'inserimento del personale con disabilità psichica assunto in base alla normativa in materia di categorie protette.

1.3.2 Formazione Continua

L'obiettivo della formazione continua viene perseguito attraverso interventi di formazione ed aggiornamento professionale che coinvolgono un'ampia gamma di destinatari, sia personale regionale sia utenti esterni.

Gli interventi formativi si propongono di trasmettere idonee competenze, sia di carattere generale sia di approfondimento tecnico, perseguendo i seguenti obiettivi:

- valorizzare nel tempo il patrimonio delle risorse umane
- fornire opportunità di investimento e di crescita professionale da parte di ciascun dipendente, in coerenza con la posizione di lavoro ricoperta
- aggiornare costantemente il personale rispetto alle modifiche normative, procedurali, disciplinari, professionali

- fornire le competenze manageriali, operative e comportamentali di base, funzionali ai diversi ruoli professionali
- preparare il personale alle trasformazioni della Pubblica Amministrazione, favorendo lo sviluppo di comportamenti coerenti con le innovazioni
- migliorare il clima organizzativo con idonei interventi di informazione e comunicazione istituzionale
- favorire le condizioni idonee all'affermazione di una cultura amministrativa orientata alla società
- approfondire ed evolvere i valori della cultura di genere, propria della Pubblica Amministrazione, orientata alla società.

1. 3.3 Sviluppo professionale

Il sistema formativo del personale regionale si pone anche a sostegno dello sviluppo professionale dei dipendenti.

Di norma il curriculum formativo non costituisce requisito valutato ai fini delle procedure concorsuali. L'Amministrazione Regionale tuttavia può avvalersene previo specifico atto formale che ne determini i criteri di utilizzo, quale titolo di valutazione nell'ambito dei requisiti culturali, qualora previsti dalla procedura concorsuale e con modalità che dovranno essere adeguate alle norme dei decreti legislativi di prossima adozione in attuazione delle deleghe della L. 124/2015.

Inoltre il curriculum formativo rappresenta un necessario complemento rispetto alle informazioni contenute nella banca dati delle professionalità

1. 3.4 Formazione e mobilità

La formazione può rappresentare uno strumento qualificato a supporto della ricollocazione del personale in mobilità orizzontale e del riorientamento dei relativi percorsi professionali. L'Amministrazione regionale, pur in assenza di vincoli predefiniti, può avvalersene considerando il curriculum formativo, unitamente al profilo professionale.

Le competenze risultanti da specifici e significativi interventi formativi sono dati significativi che entreranno a far parte del patrimonio conoscitivo delle professionalità dei singoli dipendenti all'interno della banca dati giuridica del personale .

Nell'ambito dei processi di mobilità e riallocazione del personale conseguenti alla riconfigurazione organizzativa 2014-2015 si dovranno comunque utilizzare gli strumenti del sistema formativo al fine di supportare la riqualificazione e l'inserimento del personale nelle nuove strutture.

1.4 LE LINEE GUIDA PLURIENNALI PER IL TRIENNIO 2016-2018

L'evoluzione del processo riformatore della P.A. che ha comportato negli anni uno sviluppo dell'assetto dell'amministrazione pubblica, non si è ancora consolidato, anzi si appresta a vivere un'ulteriore notevole stagione di cambiamento in seguito all'adozione dei decreti legislativi attuativi della L. 124/2015.

Nel contesto regionale il ridisegno della macchina organizzativa ha comportato un processo costante di mutamenti organizzativi iniziati con la riorganizzazione delle direzioni e proseguito con la razionalizzazione dei settori, al momento emerge la necessità di ricollocazione del personale in una complessiva riorganizzazione dei carichi di lavoro.

A ciò si aggiunga che il ridisegno degli assetti istituzionali delle autonomie locali avviato con la legge n.56/2014 ha fortemente inciso sull'assetto della Regione Piemonte con il massiccio riordino delle funzioni non fondamentali delle province.

La continuità dei processi riorganizzativi, di innovazione rispetto all'organizzazione della P.A. nel suo complesso, la nuova stagione di gestione dei progetti europei 2014/2020 e la conseguente necessità di accompagnare tale gestione con azioni di rafforzamento amministrativo, indicano a ripensare la gestione della pianificazione formativa nella direzione di un superamento dell'orizzonte annuale per addivenire ad una pianificazione pluriennale di più ampio respiro che garantisca continuità all'azione formativa e flessibilità per aderire maggiormente ai processi evolutivi in atto e supportare gli obiettivi strategici dell'Ente.

Inoltre la formazione costituisce lo strumento idoneo a supportare il processo di digitalizzazione che modificherà profondamente l'organizzazione del lavoro nei prossimi anni e nello stesso si dovrà avvalere della strumentazione digitale per favorire la formazione di base anche per consistenti numeri di dipendenti e per consentire a tutto il personale, specie ai molti dipendenti assegnati a sedi decentrate sul territorio, di fruire di formazione a distanza.

4.1 La situazione del personale

La definizione di linee di indirizzo non può prescindere da una sia pure sintetica analisi dell'attuale contesto del personale del ruolo della Giunta e delle possibili evoluzioni nel prossimo triennio.

Al 1 gennaio 2016 il personale in servizio presso il ruolo della Giunta, già presente al 31.12.2015 era costituito da 10 Direttori regionali, 99 dirigenti di cui tre comandati da altri enti, 1319 dipendenti di categoria D, 546 dipendenti di categoria C e 263 di categoria B, oltre a 34 dipendenti presso gli uffici di comunicazione della Giunta .

Non sono considerati i dipendenti, per altro in numero esiguo, in aspettativa per contratto presso altra amministrazione o presso il Consiglio regionale .

Se si considera la suddivisione in classi di età si conferma che, pur con l'immissione a tempo indeterminato del personale precario, permane una prevalenza con percentuali ancor maggiori di quelle nazionali di personale ultracinquantenne, infatti solo lo 0,35% di

dipendenti non raggiungono i 30 anni, il 36,96 % è tra i 30 e 40 anni e il 47,45% ha un'età tra 50 e 59 anni, mentre 13,06% supera i 60 anni.

Se si guarda al titolo di studio un'ampia maggioranza del 47,16%, conseguente anche alla prevalenza della categoria D, è laureato, il 33,76 % è diplomato e il 19,08% ha la scuola dell'obbligo .

Dal 1.1.2016 sono stati immessi nel ruolo regionale separato di cui alla L.R. 23/2015 779 dipendenti provenienti dagli enti di area vasta , dalla Città Metropolitana di Torino e alcuni provenienti dalle ex Comunità montane. Si tratta di 17 dirigenti, 380 dipendenti di categoria D, 302 di categoria C, 76 di B e 4 A.

Per quanto riguarda la suddivisione in classi di età solo una dipendente non raggiunge i 30 anni, mentre l'8,60% è tra i 30 e 39 anni, il 36,07 è nella classe tra 40 e 49 anni, il 48,78% tra 50 e 59 e il 6,42% da 60 anni e oltre.

E' in corso il censimento dei titoli di studio.

L'analisi, inoltre, non può trascurare le connessioni con il processo riorganizzativo della struttura regionale che ha portato alla riduzione delle direzioni da 16 a 10 e dei settori da 131 a 93, oltre ad una riduzione forte del personale dirigente. Questo comporta la necessità di definire nuove modalità di gestione delle attività lavorative e di ricollocare le professionalità in modo più razionale e coerente con i carichi di lavoro e gli obiettivi dell'ente.

Lo scenario dei prossimi anni è destinato ad essere influenzato da due fattori: in primo luogo il processo di dichiarazione della situazione di eccedenza del personale, iniziato con la dgr. n.25 -1122 del 2 marzo 2015 con una previsione di riduzione di circa 282 dipendenti che porterà una forte modificazione dell'assetto del personale del ruolo della Giunta regionale, sia riguardo all'età, sia riguardo ad una riduzione in special modo dei dipendenti della categoria D in cui è inquadrata la maggior parte del personale con più alta anzianità.

Tuttavia l'elemento che incide maggiormente sulla consistenza e sull'assetto del personale nel triennio è senz'altro l'ingresso nei ruoli regionali del personale delle ex province conseguente al processo di riordino delle funzioni conseguente all'attuazione della L.56/2014 ed attuato dalla Regione con l'approvazione della L.R. 23/2015.

L'analisi più accurata, anche con dati incrociati e, soprattutto con la verifica delle caratteristiche professionali (un primo elemento potrebbe essere la classificazione per macrofamiglie) deve portare ad una maggior consapevolezza circa le caratteristiche della platea a cui la formazione si rivolge, oltre che ad influenzarne i contenuti. Tuttavia non si potrà attendere la fine del processo di modifica dell'assetto del personale, poiché l'analisi sarà un fattore imprescindibile di accompagnamento di tale processo .

1.4.2 Le modalità delle pianificazione formativa nel triennio

L'ascolto nella fase iniziale

La formazione dei nuovi indirizzi prevede una iniziale attività di ascolto di tutti i soggetti coinvolti nel processo formativo, a partire dalla dirigenza apicale dell'ente, coinvolgendo i dirigenti, le rappresentanze del personale e gli organismi di garanzia, poiché la formazione

costituisce una delle leve più importanti dello sviluppo del personale. L'attività di ascolto è finalizzata alla raccolta di esigenze e di suggerimenti relativi ad esigenze formative trasversali al personale dell'Ente anche in considerazione dei processi che coinvolgono tutti i dipendenti.

I nuovi indirizzi pluriennali si pongono in continuità con i precedenti e ne rappresentano un'evoluzione, andando a realizzare in modo più sistematico alcuni momenti del processo formativo già individuati dai precedenti indirizzi, in particolare rispetto alla rilevazione dei fabbisogni e alla valutazione dei risultati .

La rilevazione dei fabbisogni

Il sistema formativo attuale delinea già un ciclo completo di progettazione/gestione e realizzazione del processo formativo, occorre, tuttavia, sistematizzare la fase della rilevazione dei fabbisogni e ampliare la consultazione mediante il coinvolgimento :

- dei "committenti tradizionali": le direzioni, tramite i referenti formativi, ma con modalità codificate e con la partecipazione dei dirigenti e dei direttori Le necessità formative, infatti, non possono essere indicazioni episodiche, ma si dovranno offrire gli strumenti per facilitare l'analisi delle necessità, poiché i fabbisogni non possono essere circoscritti al solo aggiornamento su tematiche tecniche nelle materie trattate dalle singole direzioni; una zona poco esplorata è costituita dalla valutazione delle esigenze di rafforzamento delle competenze del personale a cui si può far fronte con interventi formativi;
- dei committenti centrali: ossia dei responsabili delle strutture che svolgono le funzioni di staff dell'amministrazione (personale, risorse finanziarie, sistemi informativi,attività istituzionali), ciò per rilevare le necessità di progettazione di interventi su tematiche trasversali all'ente;
- del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- degli organismi di garanzia .

Non si tratta solo di rilevare i singoli fabbisogni, ma di rafforzare e rendere costante in questo ambito il legame con i committenti; la rilevazione dei fabbisogni, infatti, rappresenta la prima fase di un processo sistematico e periodico, essa non raggiungerebbe appieno il suo scopo se non si provvedesse anche a sistematizzare la fase di restituzione e valutazione dei risultati, cioè a costituire un ciclo valutativo completo circa la rispondenza dell'intervento formativo alle esigenze rappresentate .

Inoltre devono essere messi in contatto i committenti centrali tra di loro e gli organismi di garanzia.

La pianificazione pluriennale e annuale

Questa fase, successiva alla rilevazione, richiede un lavoro di sintesi e programmazione di un quadro complessivo di interventi da parte della struttura dedicata alla formazione,ma non può prescindere da un coinvolgimento dei "committenti", si tratta di predisporre una macropianificazione su più anni, una pianificazione di dettaglio sull'anno ed eventuali interventi correttivi sulla pianificazione annuale.

Dopo l'attuazione delle fasi sopracitate si darà una rendicontazione degli interventi attuabili sia alle Direzioni che li hanno richiesti, sia agli Organismi di Garanzia e alle rappresentanze sindacali.

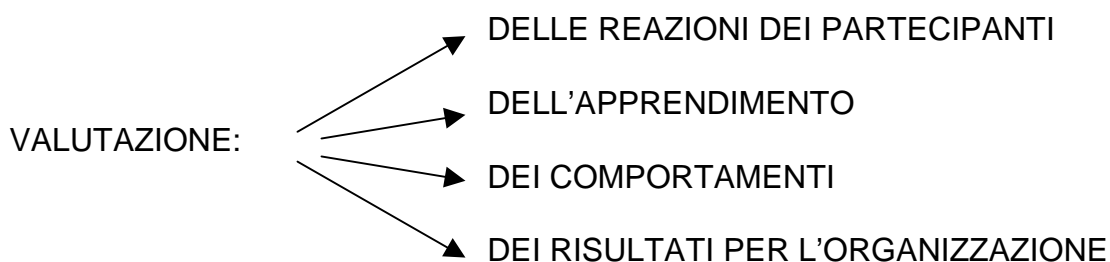
La verifica dell'efficacia degli interventi

La fase di verifica dell'efficacia non deve limitarsi alla somministrazione del questionario finale di verifica dell'apprendimento e del questionario di gradimento .

La formazione è un processo in cui la prima fase di INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI è strettamente legata all'ultima, quella di VALUTAZIONE (teoria della gerarchia di Hamblin)

Si può verificare l'efficacia della formazione tanto più sono stati concordati gli obiettivi nella fase di progettazione

Secondo il modello di Kirkpatrick la valutazione perché abbia finalità chiare e raggiungibili dev'essere scomposta in quattro fasi logiche:



La fase di verifica dell'efficacia dovrà prevedere momenti di follow up con le singole Direzioni per i progetti obiettivo richiesti dalle stesse, con le direzioni di staff per attività formative trasversali, dovranno essere effettuate rilevazioni successive dell'efficacia della formazione sia con i partecipanti che con i loro responsabili.

1.4.3 I macro contenuti del Piano pluriennale (formazione pianificata trasversale)

PERSONALE TRASFERITO DAGLI ENTI DI AREA VASTA PRESSO LA REGIONE PER LO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI RIALLOCATE NELL'ENTE.

I complessi cambiamenti che coinvolgono l'ente e lo coinvolgeranno negli anni a venire possono essere supportati attraverso le molteplici tipologie di intervento già ad oggi presenti nel sistema formativo. Oggi è più che mai necessaria una formazione ad hoc per un proficuo inserimento nella realtà dell'ente regione di personale conseguente al riordino delle funzioni amministrative delle province da una parte e per la riqualificazione di personale ricollocato in seguito alla realizzazione della nuova configurazione organizzativa dall'altra.

La formazione comprenderà interventi frontali svolti anche sul territorio per l'inserimento nella struttura regionale e nelle modalità organizzative ed operative della regione attraverso un approccio multidisciplinare. Una parte considerevole di azioni formative sarà riservato all'addestramento di tutto il personale all'uso degli applicativi, sia quelli trasversali per tutto il personale (Iris web, Do.qui ecc.) o per applicativi diffusi in tutte le strutture (applicativo atti, bilancio ecc.) sia quelli verticali .

Si dovrà anche dar corso a formazione, compresi incontri di formazione/informazione relativi alla organizzazione regionale, alle disposizioni sul personale e alle norme in materia di principi contabili, di anticorruzione trasparenza contestualizzati nell'ente .

LA FORMAZIONE DI CONTRASTO ALLA CORRUZIONE

Una delle misure più efficaci di contrasto della corruzione è costituita da una formazione periodica sui temi connessi alla legalità, trasparenza e valutazione del rischio, si tratta di una misura obbligatoria del Piano di contrasto alla corruzione a cui è strettamente collegato il Piano di formazione. Dopo i primi anni di attuazione della nuova normativa, la programmazione pluriennale e annuale dovrà contenere una pianificazione più dettagliata attuata in collaborazione e su indicazione del Responsabile della Trasparenza e di contrasto alla corruzione, in modo da rendere costante l'attività formativa di questo tipo, in specie per la riduzione dei livelli di rischio.

La formazione in questa specifica materia potrà valersi di supporti specialistici esterni.

PROCESSI DI RIQUALIFICAZIONE

L'UTILIZZO DELL'AFFIANCAMENTO, LA PROMOZIONE DELL'AUTOFORMAZIONE

Uno dei filoni di formazione che richiederà uno stretto contatto con le Direzioni per la progettazione di interventi formativi quasi personalizzati sarà costituito dai processi di riqualificazione del personale ricollocato a seguito delle operazioni di ricollocazione straordinaria conseguente alla riorganizzazione dei settori e all'attuazione dei processi di eccedenza.

Potranno essere formulati percorsi con corsi obiettivo per basi di conoscenza comune per professionalità comuni, interventi di formazione individuale per attività specialistiche ove non diversamente possibile, ma una tipologia formativa collaterale ed efficace può essere rappresentata dalla cosiddetta "autoformazione", che ben si presta al passaggio di conoscenze da dipendenti prossimi al collocamento a riposo ai dipendenti ricollocati e all'affiancamento dei dipendenti che hanno seguito specifiche materie quando parti di loro competenze siano trasferite a Strutture diverse. Infatti tra le modalità in cui si sviluppa tale tipologia formativa è prevista quella one-to-one docente/discente, finalizzata alla trasmissione di idonee conoscenze professionali da parte di personale esperto a personale da inserire in una nuova attività, la peculiarità che ne fa un intervento formativo a tutti gli effetti è costituita dalla formulazione di un vero e proprio progetto formativo e dalla verifica della sua efficacia.

LA FORMAZIONE A SUPPORTO DEL PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO

Con la deliberazione n. 25 - 1545 dell'8 giugno 2015 sono stati impartiti indirizzi per l'implementazione del Piano di rafforzamento Amministrativo per la gestione dei Fondi Strutturali d'Investimento Europei (SIE), programmazione 2014 – 2020, con riferimento agli interventi sul personale e sulle funzioni trasversali. Gli indirizzi che di seguito si richiamano riguardano l'attuazione di una linea specifica di attività formative che si svilupperà in modo costante:

- definizione di interventi formativi adeguati al suddetto piano di rafforzamento previa rilevazione sistematica dei fabbisogni formativi, anche al fine di adempiere agli impegni assunti dall'ente nell'ambito delle c.d. "condizionalità ex ante" di cui al Regolamento UE 1303/2013, la rilevazione deve essere finalizzata, da un lato a

garantire contenuti formativi che garantiscano un livello omogeneo di conoscenza della normativa europea per tutto il personale impegnato nel sistema di gestione e controllo dei fondi SIE, dall'altro ad individuare interventi mirati sia per la formazione di professionalità specifiche, sia per la riqualificazione del personale che verrà assegnato, in coerenza con le tempistiche dei processi di reperimento e assegnazione dello stesso;

- - aggiornamento annuale della rilevazione e inserimento nei piani di formazione di una sezione specifica dedicata alla formazione a supporto del Piano di rafforzamento amministrativo tramite l'utilizzo di diverse tipologie formative, presenti nel sistema formativo dell'ente, ivi compresa la cosiddetta "auto-formazione", iniziative di training on the job, di tirocini individuali e gruppi di lavoro ristretti, finalizzati al miglioramento della qualità della prestazione lavorativa, delle procedure utilizzate, della valutazione dell'appropriatezza delle prestazioni e dei risultati delle stesse e alla acquisizione di competenze amministrative per affrontare e risolvere problematiche legate a gestione di normative complesse.

LA FORMAZIONE A SUPPORTO DEL PASSAGGIO E DELL'INSEDIAMENTO NELLA SEDE UNICA

In prossimità del passaggio alla sede unica regionale si dovrà realizzare un costante percorso di informazione e aggiornamento del personale, di promozione di apposite iniziative formative/informative rispetto alle innovazioni tecnologiche delle condizioni di lavoro connesse alla nuova sede, di coinvolgimento del personale per la diffusione di comportamenti "virtuosi" nell'utilizzo delle risorse strumentali, definizione di iniziative pluriennali, in sinergia con i soggetti di garanzia (Comitato unico di Garanzia, rappresentanze sindacali), per realizzare condizioni di benessere organizzativo nella nuova sede.

Una linea formativa importante dovrà essere sviluppata in collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e con la struttura competente in materia di sicurezza per formare e informare il personale con una visione di "usabilità" del palazzo, non soffermandosi solo sui contenuti formativi d'obbligo.

1.4.4 Le nuove tendenze formative

➤ La formazione/informazione

È un intervento formativo da svolgere o con modalità seminariali o anche con modalità on line per la comunicazione rispetto all'attività dell'ente, intesa come aggiornamento sui principali provvedimenti normativi regionali, ma anche come aggiornamento seminariale delle Direzioni per il personale assegnato sulle attività e programmi delle stesse.

➤ Formazione continua

Il ruolo della formazione va inteso anche quale strumento essenziale per un adeguamento costante della professionalità del personale poiché, come definito dai contratti collettivi di lavoro, la formazione del personale costituisce attività ordinaria dell'Amministrazione Regionale, quindi, oltre alle attività di formazione pianificata su temi trasversali si debbono studiare percorsi di formazione continua con modelli diversi rispetto al passato.

Non viene più proposta una formazione programmata a catalogo, come formazione generalista aperta alla adesione volontaria da parte del dipendente, Si dovranno definire e predisporre percorsi per tutto il personale come formazione "obbligatoria", si dovranno individuare anche mediante approfondimenti con le rappresentanze sindacali, gli strumenti per collegare la formazione a percorsi d'obbligo.

I percorsi debbono mirare:

- al rafforzamento della cultura amministrativa comune con formazione sulle innovazioni dei procedimenti amministrativi, sui principi di bilancio, sulle norme di acquisizioni di beni e servizi, sulla privacy, sul rapporto di lavoro, sulle responsabilità, ma anche sui principi di non discriminazione;
- all'aggiornamento sulle principali innovazioni normative che influiscono sulle attività della pubblica amministrazione;
- alla formazione al ruolo.

La costruzione di percorsi di formazione "programmata" costituirà un modello a matrice in cui alla formazione su temi comuni a tutto il personale si intreccia la formazione per famiglie professionali e su sotto insiemi di aree di professionalità. Per costruire percorsi di questo tipo non sono sufficienti le rilevazioni annuali effettuate presso le Direzioni, occorre, innanzitutto, una individuazione di "macroattività" svolte dal personale quale specificazione delle macrofamiglie.

Inoltre la formulazione dei tratti costitutivi dei percorsi formativi non può essere riservata solo alle strutture centrali, si dovrà possibilmente costituire un gruppo di professionalità provenienti da tutte le direzioni che contribuisca a definire percorsi stabili di questo tipo.

Si potrebbe assumere quale esempio di percorsi formativi per filoni comuni di attività la formazione per i dipendenti regionali con profili tecnici.

➤ **La formazione dei dirigenti**

È questo un capitolo di fondamentale importanza che deve prevedere interventi formativi non generalisti, ma di alta formazione per la formazione al ruolo, gli stessi devono essere contestualizzati rispetto all'attuale configurazione organizzativa regionale.

Diviene, inoltre, fondamentale una maggior conoscenza di argomenti essenziali per lo svolgimento della funzione dirigenziale, quali la gestione del ciclo della performance, la valutazione, la verifica delle competenze, la gestione del personale e delle relazioni nella struttura diretta, poiché l'attenzione al benessere organizzativo rappresenta un elemento essenziale per lo svolgimento dell'attività dirigenziale.

Il ruolo dirigenziale subirà una ulteriore evoluzione con l'adozione dei decreti legislativi attuativi della riforma della pubblica amministrazione e della dirigenza prevista dalla L. 124/2015.

La formazione del personale dirigenziale dovrà, quindi, costituire un efficace supporto per favorire la conoscenza delle nuove norme di riordino delle responsabilità dirigenziali, ma soprattutto nel triennio si dovrà strutturare un sistema

di formazione permanente della dirigenza quanto ai contenuti del ruolo e alle innovazioni, come previsto dalla più volte citata Legge 124 e, nello stesso tempo, dovranno favorire la consapevolezza del ruolo attivo della dirigenza nella formazione dei futuri dirigenti e, come detto, nella gestione del personale e nell'attenzione all'elemento relazionale.

➤ **La formazione al ruolo**

Un ulteriore indirizzo dei contenuti della formazione del triennio sarà costituito dalla formazione al ruolo per il personale non dirigente titolare di incarichi di posizione o di alta professionalità.

➤ **Iniziative delle singole direzioni per gli esterni e la formazione dei dipendenti**

Spesso le Direzioni regionali organizzano e pubblicizzano iniziative di aggiornamento e di valenza formativa per l'esterno con possibilità di apertura agli interni: per evitare la dispersione di attività e di formazione non valorizzata nel curriculum formativo del dipendente e per contrastare partecipazioni non collegate ad un effettivo aggiornamento professionale, verranno disciplinati i rapporti con il sistema formativo del personale e le modalità di partecipazione dei dipendenti a tali iniziative.

➤ **Rapporti con altri enti**

Poiché i temi di formazione richiedono il coinvolgimento di soggetti che abbiano competenze specifiche e molte innovazioni investono trasversalmente il sistema della pubblica amministrazione, si dovranno perseguire le opportunità di collaborazioni e scambi di esperienze con atenei ed enti pubblici presenti sul territorio per valorizzare le sinergie possibili.

➤ **Convenzione con altri enti territoriali**

Nell'attuale contesto di generale riduzione di risorse che ha riguardato anche le attività formative attraverso vincoli di finanza pubblica rivolti alle attività "esclusivamente di formazione" e di processi di riassetto del contesto istituzionale complessivo degli enti territoriali risulta essenziale non disperdere il patrimonio relativo a metodologie formative basate su un modello di formazione continua attivando modalità di collaborazione tra enti; sono state attivate collaborazioni con Comune di Torino e Città metropolitana per lo sviluppo di iniziative e percorsi formativi su tematiche di interesse comune.

1.4.5 L'evoluzione delle tipologie formative

Il sistema formativo regionale sta facendo proprie nuove tipologie formative continuando in parallelo e ancora in prevalenza ad erogare percorsi formativi secondo le metodologie tradizionali (aula, convegni, seminari).

Si sono potuti sperimentare percorsi formativi in webinar o in videoconferenza. Segue una breve descrizione di queste tipologie evidenziando anche alcune criticità riscontrate da tenere presenti per eventualmente affrontarle nell'ottica di un servizio formativo ottimale.

- Webinar

Il webinar, noto anche come seminario online, è un neologismo dato dalla fusione dei termini *web* e *seminar*. È un evento live erogato attraverso la rete al quale più persone possono collegarsi in diretta dal proprio computer.

Il webinar è un'occasione in cui più persone si ritrovano via Internet mediante una piattaforma o un software nello stesso momento per discutere di un certo argomento. Il webinar è usato per condurre dei meeting, corsi di formazione, presentazioni, conferenze, ai quali ciascun partecipante può accedere dal proprio computer ed è connesso con gli altri partecipanti.

La caratteristica principale è l'interattività: una persona presenta, le altre ascoltano e se vogliono intervengono con delle domande.

Le tecnologie messe a disposizione per i webinar sono varie e permettono la trasmissione di immagini, di video e/o sonoro.

È possibile evidenziare le seguenti criticità:

- test finale non sempre previsto
- la presenza del partecipante non può essere tracciata
- installazione dei plug-in necessari (che richiedono l'intervento di un amministratore di rete)
- requisiti hardware e software richiesti per seguire il webinar non compatibili con quelle del computer a disposizione. Inoltre tali caratteristiche possono variare a seconda della piattaforma utilizzata per condurre il webinar

o Videoconferenza

È una comunicazione audio-video tra sedi diverse.

Il relatore che conduce la conferenza si collega da remoto mentre i partecipanti si possono ritrovare in una sala per seguire la conferenza attraverso il monitor di un computer o uno schermo più grande.

La comunicazione rimane del tipo uno a molti: il relatore parla e i partecipanti ascoltano e possono rivolgere delle domande o intervenire solo per il tramite della persona che conduce il collegamento audio/video con il relatore

È possibile evidenziare le seguenti criticità:

- test finale non previsto
- presenza del partecipante tracciata con foglio firma

1.4.6 Le procedure di affidamento

L'affidamento del servizio di formazione in Regione negli ultimi anni si è caratterizzato da procedure semplificate dovute ad una progettazione di interventi formativi al di sotto della soglia di € 40.000 .

La recente entrata in vigore del D.Lgs. 50 del 18 aprile 2016 sul nuovo Codice degli Appalti e delle Concessioni, approvato in esecuzione della Legge delega n. 11/2016, col quale sono state recepite le nuove Direttive comunitarie ha notevolmente modificato tutto lo scenario degli acquisti in economia e affidamenti diretti disciplinati dalla precedente normativa ex art. 125.

L'art. 36 (contratti sotto soglia) del D.Lgs. 50/2016 prevede nei primi due commi:

1. *L'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di cui all'[articolo 35](#) avvengono nel rispetto dei principi di cui all'[articolo 30, comma 1](#), nonché*

nel rispetto del principio di rotazione e in modo da assicurare l'effettiva possibilità di partecipazione delle microimprese, piccole e medie imprese.

2. Fermo restando quanto previsto dagli [articoli 37 e 38](#) e salva la possibilità di ricorrere alle procedure ordinarie, le stazioni appaltanti procedono all'affidamento di lavori, servizi e forniture di importo inferiore alle soglie di cui all'[articolo 35](#), secondo le seguenti modalità:

a) per affidamenti di importo inferiore a 40.000 euro, mediante affidamento diretto, adeguatamente motivato o per i lavori in amministrazione diretta;

b) per affidamenti di importo pari o superiore a 40.000 euro e inferiore a 150.000 euro per i lavori, o alle soglie di cui all'[articolo 35](#) per le forniture e i servizi, mediante procedura negoziata previa consultazione, ove esistenti, di almeno cinque operatori economici individuati sulla base di indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici, nel rispetto di un criterio di rotazione degli inviti. I lavori possono essere eseguiti anche in amministrazione diretta, fatto salvo l'acquisto e il noleggio di mezzi, per i quali si applica comunque la procedura negoziata previa consultazione di cui al periodo precedente. L'avviso sui risultati della procedura di affidamento, contiene l'indicazione anche dei soggetti invitati;

Al comma 7, affida all'ANAC la definizione, con proprie linee guida, delle modalità di dettaglio per supportare le stazioni appaltanti nelle attività relative ai contratti di importo inferiore alla soglia di rilevanza europea e migliorare la qualità delle procedure, delle indagini di mercato nonché la formazione e gestione degli elenchi degli operatori economici.

La proposta di Linee Guida dell'Anac sono al momento in consultazione e potrebbero essere modificate a seguito di osservazioni presentate da soggetti interessati; si ritiene comunque di indicare le indicazioni operative non ancora definitive che si ipotizzano sul procedimento di scelta del contraente per gli affidamenti sotto la soglia dei €40.000, qualora dalla verifica del Mercato Elettronico risulti che lo stesso non sia sufficientemente ampio per soddisfare l'esigenza formativa:

La procedura prende l'avvio con la determina a contrarre.

In ossequio ai principi di non discriminazione e concorrenza, la determina a contrarre verrà preceduta da una preliminare indagine, semplicemente esplorativa del mercato, volta a identificare la platea dei potenziali affidatari.

Le indagini di mercato avverranno secondo le modalità ritenute più convenienti, anche tramite la consultazione dei cataloghi elettronici del mercato elettronico propri o delle altre amministrazioni aggiudicatrici, nonché di altri di fornitori esistenti.

I risultati delle indagini verranno formalizzati ai fini dell'adozione della determina a contrarre, avendo cura di escludere quelle informazioni che potrebbero compromettere la posizione degli operatori sul mercato di riferimento.

Una volta conclusa l'indagine di mercato e formalizzati i relativi risultati, si procederà la pubblicazione della determina a contrarre nella quale sarà indicata l'esigenza formativa che intende soddisfare, le caratteristiche del servizio che intende conseguire, i criteri per

la selezione degli operatori economici e delle offerte attraverso valutazione comparativa delle offerte fornite da almeno due o più operatori economici.

Come previsto dall'art. 36, comma 2, lett. a), la scelta dell'affidatario sarà adeguatamente motivata.

Tale procedura è ancora puramente indicativa in quanto potrebbe subire modifiche sulla base delle Linee Guida definitive dell'Anac.

1.4.7 Manutenzione del sistema formativo

Il necessario adeguamento delle regole del sistema formativo vigente alle nuove linee guida pluriennali o a normative sopravvenute dovrà essere effettuato con determinazione dirigenziale, qualora necessario.

Inoltre l'adeguamento da effettuare con successivi interventi manutentivi dovrà concernere nel triennio :

- la semplificazione del sistema dei crediti

Viene meno la ripartizione dei crediti tra il segmento delle conoscenze tecnico professionali e il segmento delle capacità. Ciascuno dovrà ottenere in totale il numero dei crediti adeguato per la propria categoria (quindi potranno esserci casi in cui i crediti ottenuti corrispondano anche solo ad un segmento).

Questo è l'epilogo naturale della precedente impostazione secondo la quale i crediti derivanti da formazione obiettivo, individuale e linguistica andavano a completamento del piano di studi, senza vincoli di attribuzione ad uno specifico segmento formativo, salvo diversa specificazione; solo la formazione programmata definiva nello specifico l'appartenenza del credito formativo ad uno piuttosto che ad un altro segmento formativo. Poiché il nuovo indirizzo della sistema formativo fa decadere la metodologia della formazione programmata a vantaggio di una formazione più specifica, viene meno la necessità di avere un piano di studi ripartito tra crediti appartenenti necessariamente ad entrambi le tipologie.

Si dovrà in futuro valutare con la Direzione Coesione sociale modalità di avvicinamento del nostro Piano di studi con il libretto formativo;

- l'adeguamento delle regole alle nuove procedure di affidamento in seguito all'approvazione del nuovo codice degli appalti;
- la revisione delle regole dell'albo formatori interno.



SEZIONE II

I CONTENUTI DEL PIANO DI FORMAZIONE

2.1 ANALISI DELLA FORMAZIONE EROGATA NEL 2015

La valutazione della formazione è parte integrante del sistema formativo del personale, e costituisce il documento di sintesi annuale dell'attività di valutazione, di cui tener conto per la nuova attività di programmazione dei servizi formativi.

La valutazione della formazione è attualmente orientata a "registrare" l'impatto che gli argomenti trattati hanno prodotto sui partecipanti.

In questa fase viene valutata la reazione della formazione, ovvero il gradimento, la soddisfazione e le percezioni sulla proposta formativa

Lo strumento utilizzato è il "Questionario di gradimento" per la misurazione del gradimento e dell'efficacia del corso, somministrato ai partecipanti a tutte le attività formative. Esso esprime il punto di vista dei partecipanti sul processo formativo e sui soggetti formatori.

Questo strumento è adottato anche per consentire un raffronto dei dati e presenta un insieme di domande chiuse, redatte con modalità standard per tutte le aree formative.

Domande previste nei questionari di gradimento di cui viene effettuata la media.

1. *Esprima un giudizio complessivo sul corso a cui ha partecipato*
2. *I contenuti del corso, così come sono stati svolti, hanno corrisposto al programma?*
3. *In relazione ai contenuti, come valuta la durata del corso?*
4. *Come giudica la ripartizione dei tempi tra le metodologie adottate (teorica, applicativa e pratica)?*
5. *Secondo le metodologie adottate, come giudica l'esposizione ed il livello di approfondimento?*
 - a) *Esposizione teorica*
 - b) *Applicativa (esempi)*
 - c) *Pratica (esercizi)*
6. *Durante il corso è stata dedicata attenzione alle problematiche della Regione Piemonte?*
7. *Come giudica complessivamente il materiale didattico distribuito a supporto del corso?*
8. *Valutazione docenti*
 - a) *valutazione complessiva*
 - b) *competenza tematica*
 - c) *attinenza al programma*
 - d) *chiarezza espositiva*
 - e) *capacità comunicative*
 - f) *raccordo con altri docenti*
9. *Come valuta i seguenti servizi relativi alla struttura di accoglienza*
 - a) *Sede*
 - b) *Aula*
 - c) *Supporti didattici*
 - d) *Servizio segreteria*
10. *A suo giudizio, ritiene che i principali obiettivi che il corso si proponeva siano stati raggiunti?*
11. *Considerata la durata del corso, le competenze acquisite sono quelle previste dal programma?*
12. *Ai fini della sua attività lavorativa, il corso è stato poco utile o molto utile?*
13. *Come giudica l'efficacia dell'intervento formativo a cui ha partecipato, considerato l'investimento effettuato (costo del corso, tempo dedicato, ecc.)*

Il punteggio da attribuire a ciascuna domanda varia da un min. di 1 ad un max di 6

La tabella rappresenta il " gradimento" sulla base della media ottenuta sui punteggi attribuiti alle singole domande, rapportata alla media globale su tutte le domande (con esclusione della domanda sulla valutazione dei docenti)

Per valori ≥ 4 il corso ha avuto un gradimento positivo

Per valori < 4 il corso ha avuto un gradimento negativo

Valutazione gradimento: Corsi Obiettivo			Periodo analizzato:							01/01/2015 - 31/12/2015										
Corso	Scuola	Media D01	Media D02	Media D03	Media D04	Media D05a	Media D05b	Media D05c	Media D06	Media D07	Media D09a	Media D09b	Media D09c	Media D09d	Media D10	Media D11	Media D12	Media D13	Media globale	
14031	Corso per Rappresentanti Lavoratori Sicurezza - DLGS 81/08	REGIONE PIEMONTE	5,22	5,45	4,67	5,19	5,38	5,30	5,12	5,48	5,19	4,82	5,12	5,21	4,58	5,51	5,31	5,53	5,19	5,2082
14034	Corsi di formazione obbligatori DLGS 81/08 – Corso per Direttori	REGIONE PIEMONTE	5,38	5,38	4,00	5,50	5,50	5,50	5,33	5,38	5,00	4,50	3,83	5,00	5,29	5,50	5,63	5,88	5,38	5,208
14035	Corsi di formazione obbligatori DLGS 81/08 – Corso per Dirigenti preposti	REGIONE PIEMONTE	5,32	5,41	4,33	4,97	5,56	5,56	5,56	5,24	4,73	4,39	3,82	4,81	4,41	5,32	5,29	5,39	5,37	5,03612
14612	Percorso formativo SISTEMA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	CSI-PIEMONTE	4,46	4,76	4,09	4,09	4,45	4,16	3,86	4,22	4,42	4,06	4,18	4,17	4,12	4,49	4,45	4,46	4,32	4,28415
15001	Utilizzo dell'infrastruttura geografica a supporto attività istruttoria nel campo logistica e	REGIONE PIEMONTE	5,40	5,40	3,64	4,96	5,36	5,28	4,89	5,46	4,21	5,08	4,46	4,43	4,63	5,32	5,20	5,12	5,08	4,96709
15002	Progetto ALIRHYS - Alpi Latine - identificazione risorse idriche sotterranee	REGIONE PIEMONTE	5,48	5,64	3,68					5,16	5,79	5,60	5,68	5,50	5,64	5,72	5,38	5,24	5,29	5,36875
15003	PAR FSC 2007-2013: attuazione, controllo e programmazione 2014-2020	REGIONE PIEMONTE	4,80	5,02	4,15	4,75	4,50	4,13	3,71	4,94	4,85	4,86	4,88	4,89	5,05	4,88	4,91	4,77	4,75	4,80376
15006	Gestione tecnica dell'emergenza sismica - rilievo del danno e valutazione dell'agibilità	REGIONE PIEMONTE	5,36	5,43	4,11	4,90	4,91	4,95	4,89	4,92	5,34	4,99	4,90	5,06	5,38	5,39	5,31	5,45	5,33	5,09212
15008	Aggiornamento software dei servizi dell'Osservatorio dell'Artigianato - Nuove versioni	REGIONE PIEMONTE	5,33	5,00	3,33	5,33	4,83	4,83	4,83	5,33	4,00	5,20	5,20	5,00	5,00	4,83	4,33	4,67	4,83	4,84043
15022	Esperienze e prospettive del bilancio di genere: le regioni italiane a confronto	REGIONE PIEMONTE	4,87	4,87	4,40					4,64	4,50	5,40	5,36	4,67	5,50	5,00	4,87	4,73	4,67	4,8913
15023	Pillole di europrogettazione	REGIONE PIEMONTE	5,63	5,38	3,00	5,63	5,75	5,88	5,67	5,63	5,25	5,14	4,63	4,67	4,33	5,29	5,13	5,38	5,43	5,19167
15024	Master 2015 anticorruzione - affidamento di commesse pubbliche	REGIONE PIEMONTE	5,54	5,58	3,46					4,94	3,21	4,79	4,76	3,73	4,69	5,19	5,07	5,35	5,28	4,81033
15025	Master 2015 Anticorruzione: attribuzione di vantaggi economici e benefici	REGIONE PIEMONTE	4,60	4,57	3,93					4,08	3,40	4,89	4,91	4,33	4,86	4,48	4,43	4,46	4,40	4,44112
15026	Green public procurement: Piano d'azione nazionale e modalità di attuazione	REGIONE PIEMONTE	4,95	5,24	3,95	4,58	5,10	4,81	4,53	4,94	4,08	5,05	4,86	4,26	5,11	4,95	5,00	5,14	4,95	4,81361
15029	La prevenzione della corruzione (...) da parte delle società e degli enti (...)	REGIONE PIEMONTE	4,76	4,81	3,98	4,56	4,77	4,53	4,21	4,56	3,69	4,96	5,06	4,15	4,96	4,53	4,49	4,51	4,52	4,56359

Corso	Scuola	Media D01	Media D02	Media D03	Media D04	Media D05a	Media D05b	Media D05c	Media D06	Media D07	Media D09a	Media D09b	Media D09c	Media D09d	Media D10	Media D11	Media D12	Media D13	Media globale	
15030	Il direttore dei lavori	REGIONE PIEMONTE	5,72	5,78	3,67	5,18	5,78	5,56	5,00	5,33	5,72	4,65	4,24	5,44	5,56	5,59	5,44	5,72	5,50	5,2931
15032	PAR FSC 2007-2013 Gestionale Finanziamenti e sistema di reportistica Datawarehouse	CSI-PIEMONTE	4,65	4,83	4,06	4,94	4,35	4,83	4,67	5,00	4,40	4,75	4,41	3,94	4,58	4,56	4,39	4,50	4,50	4,55282
15033	Your first Eures job 4.0 - Formazione tecnica	REGIONE PIEMONTE	5,57	5,44	3,44	4,89	5,22	4,89	4,56	3,17	4,50	5,00	4,89	4,89	5,29	4,89	4,78	5,44	4,89	4,82759
15034	Pianificazione Territoriale Paesaggistica	REGIONE PIEMONTE	4,93	5,09	4,00				5,41	3,04	5,04	5,14	4,24	4,98	5,00	4,98	4,96	4,78		4,79929
15035	Elementi per la gestione dematerializzata - ex art. 81 LR 56/1977 e s.m.i.	REGIONE PIEMONTE	5,63	5,74	3,67	5,56	5,78	5,74	5,59	5,44	4,78	4,59	4,30	3,96	4,00	5,44	5,37	5,44	5,41	5,11236
15036	Corso di primo soccorso	REGIONE PIEMONTE	5,21	5,21	4,17	5,38	5,25	5,33	5,38	4,19	4,53	4,13	4,21	4,29	3,57	5,21	5,13	5,17	5,25	4,84416
15037	Corso antincendio alto rischio	REGIONE PIEMONTE	4,00	4,08	3,83	3,88	3,58	3,87	4,05	3,95	3,91	3,79	3,63	3,74	2,60	4,13	4,17	4,17	4,13	3,87949
15039	PAR FSC 2007-2013 Metodologia e contenuti dei sistemi di controllo	NEMEASERVIZI - EXEO CONSULTING	4,97	5,17	3,51	4,82	5,14	5,09	4,97	5,11	5,17	4,74	4,60	4,89	5,29	4,83	4,74	5,09	4,97	4,88832
15043	I Decreti Legislativi di attuazione del Jobs Act	REGIONE PIEMONTE	5,33	5,47	4,13				5,17	5,15	5,60	5,50	5,31	5,26	5,37	5,20	5,17	5,37		5,23324
15047	L'approccio allo sviluppo locale e le politiche regionali	REGIONE PIEMONTE	4,94	5,06	4,19				5,41	5,03	5,45	5,50	5,30	5,61	5,03	5,06	4,97	4,97		5,11192
15049	Il Sistema di Anticorruzione e Trasparenza: uno stato dell'arte su monitoraggio civico e ruolo della	REGIONE PIEMONTE	5,31	5,00	3,56				5,25	4,43	5,44	5,31	4,83	5,55	5,13	5,19	5,06	5,06		5,02646
15050	Strumenti finanziari per gli investimenti pubblici	NEMEASERVIZI - EXEO CONSULTING	5,00	4,94	3,81	4,81	5,19	4,93	4,80	4,21	4,88	4,69	4,69	4,75	4,81	4,60	4,75	4,56	4,56	4,70787
15601	Seminario sull'armonizzazione del bilancio pubblico	CSI-PIEMONTE	4,93	4,98	3,51				5,16	4,56	4,92	4,75	4,47	4,66	4,72	4,52	5,01	4,71		4,64795
15602	Seminario sulla Fatturazione Elettronica	CSI-PIEMONTE	4,65	4,74	3,55				4,95	4,20	4,77	4,80	3,87	4,34	4,47	4,33	4,68	4,42		4,37229
15603	INFODIR Obblighi e opportunità: dal back-office all'open data	CSI-PIEMONTE	3,50	4,00	3,17				4,50	2,33	3,83	3,83	3,25	4,00	3,33	4,00	2,83	3,17		3,49333
15604	Controlli e rendicontazioni IOG	CSI-PIEMONTE	5,00	6,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00		6,00	3,00	5,00	4,00	6,00	6,00	6,00	5,00	4,8125
15605	Nuova procedura IMAC, integrazione con Remedy 8.1	CSI-PIEMONTE	4,13	4,50	4,00				4,83	4,00	4,88	4,88	4,50	4,14	4,71	4,38	4,50	4,50		4,45455

2.2 LA RILEVAZIONE DEI BISOGNI – RENDICONTAZIONE

Nel corso del 2015 è stata effettuata la rilevazione dei fabbisogni formativi di tutto l'Ente seguendo una duplice via: da una parte si è proceduto su ciascuna Direzione e dall'altra la rilevazione ha coinvolto in modo trasversale più Direzioni con obiettivi comuni (è il caso del PRA). In seguito la rendicontazione dei risultati della rilevazione dei fabbisogni per grandi aree di contenuti.

1) Rilevazione dei fabbisogni per il Piano di rafforzamento amministrativo - PRA

Nel corso delle riunioni di rilevazione dei fabbisogni organizzate dal Settore competente in materia di formazione del personale con i referenti della Direzione Coesione sociale, della Direzione Competitività del sistema regionale, del Nuval e dell'Audit interno sono emerse le seguenti esigenze:

- Necessità di formazione sui nuovi regolamenti in materia di Fondi SIE: si progetterà un corso di formazione strutturato a più livelli e per diversi destinatari per quasi tutto l'Ente. Sarebbe utile costruire più programmi con diverso grado di approfondimento per poi diffonderlo e formare le aule distinguendo i destinatari sulla base del livello di conoscenza della materia di ciascuno. È necessario partire con chi si occupa per la prima volta di queste materie.
- Necessità di formazione sulla tematica degli affidamenti di servizi, in particolare approfondimento del codice degli appalti focalizzato sull'affidamento dei servizi, approfondimento specifico sugli affidamenti in economia; addestramento ad utilizzo Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA), controlli su appalti di lavori e servizi ossia sulle gare svolte dagli enti locali con più procedure di gara.
- Necessità di formazione sulla nuova normativa relativa agli aiuti di Stato.
- Necessità di formazione sulla tematica degli strumenti finanziari in particolare le opzioni di semplificazione dei costi standard (novità per FESR), la rendicontazione come prevista nella legge di semplificazione contabile regionale, gli strumenti di ingegneria finanziaria (SIF) quali garanzie bancarie.
- Necessità di prevedere un progetto formativo per il rafforzamento delle competenze finalizzate al monitoraggio delle valutazioni delle politiche pubbliche.
- Necessità di costruire percorsi formativi finalizzati alla riqualificazione del personale che verrà assegnata alle suddette Direzioni. Si tratterà di percorsi in parte anche personalizzati (non è detto di sola formazione individuale, ma anche percorsi tipo per fornire gli strumenti utili a tutti coloro che verranno assegnati a queste strutture per la gestione dei progetti europei)

2) Rilevazione dei fabbisogni per ciascuna Direzione

La rilevazione dei fabbisogni nel 2015 è stata effettuata mediante compilazione di una tabella da parte del Direttore/dirigenti di ciascuna Direzione con il supporto dei referenti formativi e con un incontro tra il Settore competente in materia di formazione e rappresentanti di ciascuna Direzione (per lo più dirigenti).

Il risultato di questa rilevazione fa emergere da una parte esigenze comuni a tutte le Direzioni dall'altra fabbisogni specifici per singole Direzioni, settori o gruppi di funzionari.

Si sintetizzano i temi principali su cui è stato richiesto uno studio o un approfondimento (da quelli più trasversali a quelli più specifici):

- Doqui e altri sistemi disponibili per la dematerializzazione: dal valore giuridico del documento elettronico e della firma digitale alla conservazione tramite Doqui. In stretto collegamento anche i temi della PEC e dell'Agenda Digitale.

Approfondimento dell'applicativo Doqui per i funzionari relativamente alla gestione contenuti.

- Dematerializzazione archivi
- Il procedimento amministrativo: cultura giuridica del procedimento amministrativo, conferenze di servizi, elementi di semplificazione.
- Anticorruzione, trasparenza e tutela della privacy: anche un approfondimento sul tema delle incompatibilità, inconfiribilità e nomine.
- Responsabilità dei funzionari pubblici.
- Il nuovo codice degli Appalti
- Il MePA
- Il nuovo sistema di contabilità degli enti pubblici.
- Aggiornamento su IRIS WIN e normativa sul personale
- Lavorare in gruppo e per progetti per Dirigenti e personale.
Gestione di lavoro per progetti specifico sul Management e Leadership.
- Formazione Dirigenti: norme, procedure, vincoli e responsabilità
- Accompagnamento alla sede unica
- Competenze linguistiche
-
- Le modifiche dell'ordinamento degli Enti locali (riforma Delrio)
- Aggiornamento su sicurezza e circolazione stradale
- Corsi di Qgis per il personale tecnico per la digitalizzazione dei dati geografici
- Conoscenze metodologiche sulle tecniche di ricerca sociale, sviluppo competenze per definire le domande di ricerca e individuare le strategie appropriate, per leggere e interpretare i dati (verifica del gradimento, determinare un campione...)
- Elementi di statistica
- Metodologie di controllo dei processi, controlli sulla gestione e sistemi integrati per i controlli di qualità (controlli di qualità dei processi, carta dei servizi, modalità dei reclami)
- Sistemi informativi per la gestione dei trasporti
- Analisi degli strumenti, delle opportunità e dei vantaggi che il Web 2.0 ed i Social Media offrono al mondo delle P.A e più in generale alla comunicazione istituzionale

- Strumenti GIS nell'ambito della pianificazione territoriale e ambientale

2.3 FORMAZIONE TRASVERSALE

2.3.1 PIANO DI RAFFORZAMENTO -PRA

Segue una sintesi dei progetti finalizzati a soddisfare i fabbisogni formativi relativi al personale che già si occupava delle tematiche riguardanti la gestione dei fondi europei e dei progetti, a cui si dovranno aggiungere le necessità di formazione per il nuovo personale che è stato recentemente assegnato alle relative Strutture.

ANNO 2015

- Progettazione del corso di formazione sulla valutazione delle politiche di sviluppo. Macroprogettazione nel mese di luglio con definizione dei contenuti e dell'obiettivo di diffondere una cultura della programmazione, del monitoraggio e della valutazione presso le Direzioni regionali e di rafforzare le abilità operative in ordine alla scelta e all'utilizzo di strumenti per l'attuazione delle politiche di sviluppo, alla definizione di processi di valutazione e alla gestione del sistema di monitoraggio. Il corso destinato ai funzionari delle Direzioni coinvolte nel PRA (25 utenti) è stato erogato il 15 e 16 dicembre, il 12, 19 e 20 gennaio.
- Progettazione ed erogazione (255 partecipanti) effettuata in data 17 settembre del "Master 2015 Anticorruzione Affidamento di commesse pubbliche" con l'obiettivo di illustrare la normativa in materia di affidamento di commesse pubbliche e le disposizioni del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015-2017 e di fornire ai partecipanti strumenti di corretta applicazione della normativa sui contratti pubblici.
- Progettazione di iniziative formative finalizzate a fornire una prima conoscenza delle materie di interesse alle strutture coinvolte nel PRA. Nel periodo dicembre-gennaio 2015/2016 sono stati progettati ed erogati i corsi sottoindicati di approfondimento di tematiche connesse all'attuazione del Piano di Rafforzamento Amministrativo della Regione Piemonte.
Per ciascun progetto formativo è indicato l'argomento, i destinatari e la data di erogazione:
 - o Corso sugli appalti pubblici per controllori di primo livello programmi interreg
Destinatari: funzionari della Direzione Opere pubbliche, Difesa del suolo, Montagna, Foreste, Protezione civile, Trasporti e Logistica
Data: 26 novembre 2015
 - o Corso sui decreti legislativi di attuazione del jobs act
Destinatari: funzionari della Direzione Coesione Sociale
Data: 3 e 13 novembre 2015
 - o Corso su indicatori F.S.E.
Destinatari: funzionari che si occupano di redazione di atti di programmazione della Direzione Coesione Sociale.
- Il Dipartimento per le politiche europee d'intesa con l'Agenzia per la coesione territoriale, ha organizzato nel corso dell'anno 2015 un ciclo formativo avanzato a livello nazionale in materia di aiuti di Stato in collaborazione con la Commissione Europea, rivolto alle Amministrazioni pubbliche centrali e regionali. L'iniziativa si inquadra nell'ambito dell'accordo di partenariato 2014-2020 relativamente all'azione "Dispositivi per la formazione e la diffusione di informazioni per il personale

coinvolto nell'attuazione dei fondi SIE". Il ciclo formativo si è sviluppato attraverso tre eventi (2/3 marzo Roma, 30/31 marzo Milano, 5 giugno Napoli). La Regione Piemonte ha aderito all'attività formativa principalmente attraverso la modalità streaming in considerazione della scarsa disponibilità di posti. Infine l'amministrazione regionale, in risposta alla condizionalità ex ante della diffusione delle informazioni, ha pubblicizzato la stessa attività formativa sul sito istituzionale nell'area tematica fondi europei.

ANNO 2016

- I funzionari regionali hanno partecipato (in videoconferenza) ai primi due seminari specialistici di un ciclo sulle politiche europee organizzato dal Cinsedo:
 - o Seminario "Il futuro della politica di coesione" in data 8 aprile 2016
Il seminario intendeva offrire un panorama sulle possibili riforme della politica di coesione post 2020 e su come potrebbero essere aggiornati gli obiettivi di una politica di riequilibrio territoriale.
 - o Seminario "Direttive, appalti e concessioni: il recepimento" in data 29 aprile 2016
Il seminario si è proposto di fare il punto sul recepimento delle direttive europee in materia di appalti e concessioni e di inquadrare il nuovo contesto legislativo per gli acquisti pubblici in una visione di prospettiva ai diversi livelli di governo.
 - o Seminario "Governance europea" in data 27 giugno 2016.
 - o Seminario "Economia circolare: la legislazione dell'Unione europea sui rifiuti nel nuovo Pacchetto" che verrà erogato in data 16 settembre 2016.

- Un ampio numero di funzionari che operano nel settore degli aiuti (65 utenti per la prima edizione iniziata il 26 aprile 2016 e sono in corso le iscrizioni per la seconda edizione) sta partecipando al corso on-line "Gli aiuti di Stato" posto in essere dal Dipartimento per le politiche europee in collaborazione con il Formez PA, con l'obiettivo di sviluppare un efficiente sistema di controllo degli aiuti di Stato, Tale corso ha l'obiettivo di favorire una comprensione di massima del processo di modernizzazione delle regole per il controllo degli aiuti. Gli argomenti trattati sono i seguenti: nozione di aiuti di Stato, le forme dell'aiuto di Stato, la fisiologia e patologia degli aiuti di Stato, la modernizzazione delle regole sugli aiuti di Stato, aiuti di Stato e servizi di interesse economico generale (SIEG), il sistema di notifica degli aiuti di Stato.

- Progettazione ed erogazione del corso "I controlli FSE nella programmazione 2014-2020. I dati di monitoraggio" in data 18 aprile 2016
Destinatari funzionari con esperienza sui controlli FSE
L'obiettivo è stato quello di aggiornare i funzionari di provenienza provinciale con le procedure di controllo regionali con particolare attenzione ai sistemi informativi DWH.
Contenuti: i controlli FSE nella programmazione 2014-2020, differenze rispetto alla programmazione 2007-2013, la certificazione di spesa nella programmazione 2014-2020, modalità di controllo FSE nella Regione Piemonte, utilizzo delle procedure di monitoraggio: RUNE, Monviso, Verbali.

- Nel periodo giugno-dicembre 2016 si procederà a:
- Progettazione per la realizzazione di percorsi formativi idonei in materia di auditing dei fondi europei. Si ritiene, in via prioritaria, di attivare i seguenti percorsi formativi tra il secondo trimestre 2016 e inizio 2017:
 - 1) Formazione base per le nuove figure professionali dedicate all'attività di auditing.
 Destinatari : Internal auditors neo-inseriti.
 Obiettivi: conoscenza completa della funzione internal auditing (caratteristiche, competenze e tecniche proprie) conformemente agli standard internazionali e alle evoluzioni normative anche in materia di aiuti di stato.
 Modalità didattiche: corso in aula
 Durata: 4 giornate
 - 2) Formazione-accompagnamento.
 Destinatari : tutti gli internal auditors.
 Obiettivi: formazione continua e specialistica derivante dall'attivazione della linea di assistenza tecnica a supporto dell'Ada sulle metodologie operative di conduzione degli interventi di audit secondo le più recenti best practices internazionali e dando concretezza alla mission della funzione.
 Modalità didattiche: training on the job anche attraverso laboratori formativi
 Contenuti: Approfondimento disciplina in tema di audit sui Sistemi di gestione e controllo, sui principi orizzontali dei POR FSE e FESR 2014-2020 della Regione Piemonte, sui criteri di ammissibilità delle spese e sui conti.
 - È in programma la partecipazione all'ultimo dei seminari specialistici di un ciclo sulle politiche europee organizzato dal Cinsedo: "Governance economica europea: le Raccomandazioni specifiche per l'Italia per il 2016" in data 27 giugno 2016.
 - Progettazione di percorsi formativi per il nuovo personale inserito nelle strutture aderenti al PRA in seguito all'indicazione dei fabbisogni formativi da parte della Direzioni interessate

ANNO 2017

- A seguire nell'anno 2017 verranno implementate azioni formative per potenziare le competenze delle risorse umane che operano nelle strutture coinvolte nel PRA:
- si avvierà la progettazione di corsi relativi alla tematica degli aiuti di Stato verificando il necessario approfondimento.
 - si avvierà la progettazione di corsi relativi alla tematica degli appalti a più livelli e sotto vari punti di vista (es. il controllo)
 - si avvierà la progettazione di corsi relativi agli acquisti in economia: come utilizzare il MEPA

Nel 2017 sarà possibile reperire risorse economiche, da uno specifico fondo sociale europeo che stanzerà una quota parte per la formazione in materia europea. previo espletamento di gara per la realizzazione di ciascuna iniziativa finanziata.

2.3.2 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

La legge n. 190 del 2012 ha riconosciuto un ruolo centrale alla formazione del personale nelle materie della trasparenza e dell'anticorruzione, con particolare riferimento al personale assegnato alle aree considerate a rischio corruzione più elevato.

La formazione persegue due obiettivi orientati alla riduzione del rischio: l'accrescimento della competenza professionale dei soggetti coinvolti, nonché la diffusione ed il rafforzamento della cultura della legalità e dei valori connessi all'etica decisionale .

La Regione Piemonte si è dotata da tempo di un articolato sistema formativo, che contempla modalità di formazione diversificate e che si declina in piani annuali di formazione.

Più in dettaglio, i Piani annuali di formazione del triennio corrispondente a quello di validità del presente Piano dovranno contenere una sezione specifica, dedicata allo sviluppo di ulteriori iniziative formative sistematiche anche di tipo seminariale frontale o con modalità di somministrazione mediante piattaforma e-learning, relativamente a tematiche di prevenzione della corruzione e obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. 33/2013 e s.m.i.

Il fine non è solo quello di prevenire il rischio di corruzione, ma anche quello di sviluppare una "cultura" comune tra tutto il personale dell'ente in materia di legalità e trasparenza dell'azione amministrativa.

Gli interventi formativi devono essere programmati a favore della generalità dei dipendenti, con percorsi gradualmente, che, tengano conto delle nuove aree di rischio individuate nell'aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione di cui alla determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015.

Non potranno essere autorizzate partecipazioni a corsi individuali esterni relativi a tematiche già previste nei piani formativi regionali,

Il responsabile anticorruzione potrà individuare i soggetti che, oltre alla formazione su piattaforma on line, necessiteranno di formazione frontale in aula, sulla base della valutazione dell'attività svolta dagli interessati.

La strategia formativa della Regione Piemonte si sviluppa su diversi livelli operativi.

1° livello: in considerazione del delicato compito affidato al responsabile della prevenzione della corruzione, l'amministrazione assicura un adeguato e costante sostegno per la sua partecipazione a corsi specializzati, seminari, convegni e incontri di confronto con figure istituzionali analoghe presenti in altri Enti.

Il ° livello: il responsabile della prevenzione della corruzione cura la massima divulgazione del Codice di comportamento dei dipendenti del ruolo della Giunta regionale e progetta, in collaborazione con il settore Formazione e con soggetti deputati alla formazione permanente, un intervento di tipo formativo rivolto alla totalità del personale e diretto a portare a conoscenza dei destinatari:

- la portata applicativa delle modifiche apportate al decreto legislativo 33/2013 in materia di trasparenza;
- le norme in materia di contratti pubblici definite dal nuovo codice dei contratti di cui al decreto legislativo 50/2016;
- la disciplina in materia di segnalazioni dei comportamenti illeciti (cd. Whistleblowing");
- le disposizioni in materia di conflitto di interessi.

ANNO 2015

Una formazione più specifica nel corso del 2015 è stata fornita a dirigenti e titolari di incarichi di area delle posizioni organizzative più a rischio, con riferimento anche a singole aree o singoli processi a rischio, relativamente alle materie delle attività negoziali; (area "B" del PNA di ANAC), e dell'assegnazione di contributi (Area "D" PNA ANAC).

Il primo intervento formativo sull'affidamento di commesse pubbliche, è stato erogato nel

mezzo di settembre, con la finalità di fornire gli strumenti per una corretta applicazione della normativa sui contratti pubblici alla luce delle delibere ANAC.

Il secondo intervento sull'attribuzione di vantaggi economici e benefici è stato erogato nel mese di novembre con la finalità di illustrare la normativa in materia di attribuzione di vantaggi economici e benefici (legge 241/1990 e d.lgs. 33/2013) e fornire ai partecipanti gli strumenti che consentano di procedere ad un'adeguata formulazione dei criteri per l'attribuzione dei vantaggi economici e dei benefici.

Nel mese di novembre è stata erogata una giornata formativa specifica per il Settore Audit e il Settore Trasparenza ed Anticorruzione sulla valutazione dei rischi corruzione, mentre nel mese di dicembre è stata erogata una giornata formativa sulla prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici.

Nel 2015 è stata infine ultimata la progettazione del corso e-learning sul nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici approvato dalla Giunta Regionale Il 24 novembre 2014 con DGR 1-602 e successivamente in data 13/7/2015 con DGR 1-1717 la Giunta Regionale ha apportato alcune modifiche al Codice .

Formazione generale

ANNO 2016

Codice di Comportamento

Il testo del codice di comportamento dei dipendenti della Giunta Regionale, che sarà oggetto di revisione nel corso dell'anno 2016.

Sono state avviate nel mese di febbraio le prime edizioni del corso e-learning sul codice di comportamento dei dipendenti pubblici ed entro la fine dell'anno tutto il personale regionale potrà seguire il percorso formativo on line. In autunno saranno previsti degli incontri in presenza per approfondire le tematiche trattate nel Codice di Comportamento.

Incarichi esterni

Nel corso del biennio di validità del presente Piano di Formazione, si prevede di rivedere la legge regionale 10/89 che disciplina gli incarichi esterni che possono essere svolti dai dipendenti regionali previa comunicazione o autorizzazione: si renderà quindi necessario organizzare una formazione sul tema rivolta a tutti i dipendenti, nonché un percorso di formazione specifico rivolto al personale del ruolo dirigenziale al quale è demandata la valutazione preventiva sulla compatibilità dell'incarico con lo status di dipendente regionale e con le mansioni svolte per l'ente.

Procedimento amministrativo e Codice Appalti

Nel triennio di vigenza del Piano di contrasto alla corruzione si dovranno organizzare percorsi che dotino il personale di una base omogenea di conoscenze comuni in tema di attività amministrativa, con particolare riferimento alle norme che disciplinano il procedimento amministrativo nonché alle disposizioni in materia di contratti pubblici, anche alla luce del nuovo codice dei contratti (d. lgs. 50/2016) e delle norme applicative ad esso collegate.

ANNO 2017

In particolare per quanto riguarda il decreto legislativo 50/2016, il nuovo codice in materia di contratti pubblici richiede modifiche degli applicativi attualmente in uso e la formazione degli utenti coinvolti.

Le modifiche apportate al decreto legislativo 33/2013, in materia di trasparenza, rendono

necessario effettuare un intervento sull'applicativo informatico attualmente in uso alle strutture regionali (Clearò) e conseguentemente una formazione specifica riferita agli utenti interessati.

Questi interventi formativi permetteranno di supportare i processi di raccolta e pubblicazione dei dati nella sezione Amministrazione trasparente.

La formazione potrà essere supportata da materiale illustrativo (slides, manuali on line) predisposto dagli uffici competenti e reso disponibile on line. La formazione può essere svolta anche avvalendosi delle professionalità in house.

Formazione specifica

ANNO 2016

Formazione personale dipendente proveniente dalle Province

Per i dipendenti già appartenenti al ruolo delle Province e recentemente trasferiti nel ruolo della Regione si prevede di organizzare corsi di formazione sulla scorta della formazione già erogata a tutti i dipendenti regionali nel corso del 2015, e segnatamente:

- la portata applicativa della legge n.190/2012, e il concetto di corruzione in essa contenuto;
- la procedura da seguire per le segnalazioni anche anonime di comportamenti connessi al fenomeno corruttivo;
- le sanzioni previste per chi commette illeciti o per colui che omette la segnalazione al responsabile della prevenzione.

ANNO 2017

Formazione a supporto della rotazione del personale dipendente

Al fine di rendere effettivo l'istituto della rotazione dei funzionari operanti nei settori o negli staff valutati a rischio critico, garantendo altresì l'efficienza dell'azione amministrativa, nel corso del triennio di validità del presente Piano si prevede inoltre l'attivazione di specifici percorsi formativi individuali destinati ai funzionari interessati dai procedimenti di rotazione. Tale formazione può anche essere affidata al personale dei Settori interessati dalla rotazione mediante attività in affiancamento.

2.3.3 SICUREZZA

ANNO 2015

In tema di iniziative di formazione obiettivo, sono proseguiti i corsi per la formazione d'obbligo, per i nuovi Rappresentati dei lavoratori della sicurezza, il completamento della formazione per i direttori e per i preposti, con l'obiettivo di fornire le conoscenze di base sulla normativa di riferimento DLGS 81/08 e DLGS 106/09 con particolare riferimento ai compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro da parte dei preposti (Dirigenti), per i nuovi Rappresentati dei lavoratori della sicurezza, per i lavoratori socialmente utili e sono stati conclusi gli ultimi percorsi formativi sul rischio chimico, biologico e movimentazione manuale dei carichi .

ANNO 2016

Per l'anno 2016 è in programma la formazione per gli addetti al pronto soccorso aziendale (le squadre di primo intervento comprendono oggi circa 200 addetti che già nel 2013 ebbero una prima formazione e che quest'anno hanno necessità di un aggiornamento, a

cui si aggiungono quasi una ventina di persone di nuova nomina che avranno necessità di una prima formazione in tema di pronto soccorso aziendale). Verrà inoltre erogata la formazione per i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza i quali ogni anno necessitano di un aggiornamento normativo, per gli operatori carrellisti e per il Responsabile e addetti al servizio di prevenzione e protezione (RSPP e ASPP). Nel quadro generale della formazione sulla sicurezza per l'anno in corso verrà sicuramente programmata un'azione formativa per il personale ex province le cui funzioni sono state assegnate alla Regione

ANNO 2017

Si proseguirà con la formazione d'obbligo prevista dalla normativa per il personale dipendente rispetto agli aggiornamenti periodici

2.3.4 AMMINISTRAZIONE DIGITALE

ANNO 2016

Lo sviluppo presso tutte le Direzioni regionali di azioni finalizzate alla sostituzione progressiva degli archivi cartacei con archivi informatici con riguardo alle attività e alla documentazione trattata da ciascun settore, il censimento della documentazione relativa a procedure gestibili con flussi telematici e quindi l'uso della firma digitale, della pec, l'aggiornamento e l'organizzazione della documentazione corrente e delle relative modalità di conservazione e scarto in vista della sede unica regionale hanno fatto sorgere l'esigenza di una formazione specifica sul sistema di gestione documentale per sviluppare le competenze archivistiche, organizzative e normative necessarie all'uso proficuo e diffuso del sistema e di diffondere e uniformare le modalità di utilizzo del sistema DoQui Acta .

Per l'anno 2016 si prevede l'avvio di un percorso formativo costruito in base alle esigenze specifiche di ciascuna Direzione che prevede moduli relativi all'aggiornamento normativo sulla dematerializzazione, sulla panoramica degli strumenti informatici a supporto della dematerializzazione, le logiche di organizzazione di un archivio informativo, la gestione dei flussi documentali con laboratori specifici ed esercitazioni pratiche sull'applicativo doQui Acta.

ANNO 2017

Si programmeranno interventi formativi specifici sul nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale alla luce delle modifiche apportate allo stesso a inizio 2016 e non ancora definitive. La bozza di decreto legislativo che reca modifiche ed integrazioni al CAD in esecuzione dovrà infatti essere discussa nelle opportune sedi parlamentari prima di essere approvata nella sua versione definitiva

2.3.5 CODICE APPALTI

ANNO 2016

La recente introduzione del nuovo Codice degli Appalti e delle Concessioni approvato in esecuzione della Legge delega n. 11/2016, col quale sono state recepite le nuove Direttive comunitarie ha sicuramente posto un obiettivo fondamentale per le azioni formative da programmare per l'anno 2016.

Un primo intervento formativo è stato programmato per il 7 luglio in collaborazione con la Direzione Opere Pubbliche e ITACA che a livello nazionale stanno organizzando eventi formativi e di aggiornamento allo scopo di diffondere il rinnovato quadro normativo in

materia di contratti pubblici, i principi ispiratori della riforma, il ruolo di Anac e le molteplici innovazioni introdotte.

A partire da settembre verranno programmati dei percorsi formativi strutturati di base sulla nuova normativa con docenti esterni e degli approfondimenti più operativi per coloro che trattano quotidianamente la materia degli appalti di lavori, servizi e forniture.

ANNO 2017

Si ritiene necessaria una progettazione di un sistema integrato di interventi formativi in materia di appalti che coinvolga la Direzione Affari Istituzionali, il Settore Anticorruzione e Trasparenza e le Autorità rientranti nel PRA con la finalità di fornire formazione sugli aspetti applicativi contestualizzati nell'ente per favorire l'adozione di comportamenti trasparenti ed omogenei.

2.3.6 PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO

ANNO 2016

La legge n. 124/2015 (riforma della PA) ha introdotto importanti novità nella disciplina nei procedimenti amministrativi, modificando e integrando varie disposizioni della legge n. 241/1990.

Molto significative le modifiche alla Conferenza di Servizi per la quale la Regione Piemonte ha avviato una fase di sperimentazione e le nuove regole sulla Segnalazione certificata di inizio attività (SCIA)

Sulla base di queste importanti modifiche si ritiene doveroso programmare entro quest'anno seminari finalizzati a consentire l'analisi delle ricadute delle novità normative e le implicazioni per la gestione dei procedimenti amministrativi

ANNO 2017

Sarà programmato un corso di base da erogare ad una platea di utenti interni più diffusa .

2.3.7 ARMONIZZAZIONE BILANCI

Un'altra esigenza formativa risponde all'attuazione del D.lgs. 118/2011 che detta disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle regioni, degli enti locali e dei loro organismi.

Il decreto legislativo n. 118 ha costituito un'ampia e organica riforma di contabilità degli enti territoriali, diretta a garantire la qualità e l'efficacia del monitoraggio e del consolidamento dei conti pubblici ed a superare la sostanziale incapacità del vigente sistema contabile di dare rappresentazione ai reali fatti economici. L'armonizzazione dei bilanci pubblici è il processo di riforma della contabilità pubblica, processo che non è solo contabile, ma più allargato (perché ha impatti tecnologici organizzativi e di gestione aziendale).

Dalla verifica con i Direttori ed i Dirigenti interessati si è pertanto riscontrata la necessità di prevedere un continuo aggiornamento sullo stato dell'arte rispetto alla materia e ai passaggi necessari per affrontare la fase applicativa dei nuovi principi contabili nei sistemi contabili dell'ente e all'utilizzo del nuovo applicativo Contabilia che sostituirà l'attuale Tarantella.

ANNO 2015

Nei mesi di febbraio e marzo 2015 sono state erogate tre giornate formative sulla Fatturazione Elettronica e sullo split payment, mentre nel mese di maggio la formazione si è concentrata sui principali adempimenti per il 2015 allo scopo di approfondire tale fase

applicativa contestualizzandola nell'ambito regionale.

Sono inoltre state definite e pianificate le modalità di formazione a supporto dell'introduzione del nuovo sistema Contabilia rivolto al personale regionale; una prima linea di intervento è finalizzata alla definizione delle modalità di formazione sull'uso di Contabilia

ANNO 2016

Il piano formativo a supporto dell'introduzione del sistema Contabilia prevede un insieme integrato di azioni rivolte ai diversi soggetti coinvolti.

Nei mesi di marzo e aprile sono stata erogate a Dirigenti e funzionari addetti, quattro edizioni del seminario "Da Tarantella a Contabilia : prime applicazioni del D.Lgs. 118/2011"; l'iniziativa ha avuto l'obiettivo di fornire indicazioni circa gli step per il passaggio dall'applicativo attualmente in uso Tarantella al nuovo applicativo di gestione della nuova contabilità. Sono inoltre state illustrate le prime applicazioni del decreto legislativo circa la ricognizione straordinaria e ordinaria, il fondo pluriennale vincolato, il fondo credito di dubbia esigibilità, il bilancio e gli impegni pluriennali e l'accertamento delle entrate.

È in fase di ultimazione la progettazione di un percorso blended sull'uso di Contabilia (mix di formazione in aula, formazione online, incontri di follow up in aula) rivolto a circa 1200 dipendenti regionali definiti per ruolo di azione all'interno del sistema e per i quali si prevedono attività formative differenziate per target di utenti. Il corso sarà avviato già nel periodo giugno-settembre per gli utenti master, cioè Gestori e Ragioneria centrale mediante incontri tematici training on the job, contestualmente saranno avviate anche sessioni di incontri tematici per la Direzione Bilancio e a seguire anche per la Cassa Economale.

Nel periodo ottobre-dicembre partirà la formazione online per un gruppo di utenti Tutor e dal mese di novembre in avanti all'incirca altri 1000 dipendenti seguiranno la formazione e-learning con tutoraggio di primo e secondo livello.

ANNO 2017

Proseguirà la formazione e-learning avviata a fine 2016 per i 1000 utenti sul sistema Contabilia.

2.3.8 BENESSERE ORGANIZZATIVO E ACCOMPAGNAMENTO ALLA SEDE UNICA

ANNO 2017

Nella fase di avvicinamento e passaggio alla sede unica regionale deve essere realizzato un progetto formativo da definire in sinergia con i soggetti di garanzia (Comitato unico di Garanzia, rappresentanze sindacali) per il personale che transiterà nella nuova sede sia per supportare la gestione del cambiamento organizzativo dell'ambiente di lavoro, sia per familiarizzare con le innovazioni tecnologiche e per realizzare condizioni di benessere organizzativo nella nuova sede.

Inoltre il progetto dovrà contenere anche una linea formativa che prosegua il filone dell'educazione alimentare collegata alle condizioni lavorative iniziato con l'azione del Piano di azioni positive "Alimentazione e lavoro".

2.3.9 FORMAZIONE AL PERSONALE TRASFERITO DAGLI ENTI DI AREA VASTA PER LO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI RIALLOCATE ALLA REGIONE

ANNO 2016-2017

E' necessario effettuare una rilevazione dei bisogni ad hoc per il personale proveniente dagli enti di area vasta e dalla città metropolitana per garantire un adeguato inserimento nelle nuove strutture.

Si dovranno comunque garantire percorsi per l'utilizzo degli applicativi regionali.

Inoltre è prevista la possibilità di partecipare ad attività di formazione trasversale per i dipendenti trasferiti nel ruolo regionale di durata transitoria e distaccati agli stessi Enti di area vasta e alla città metropolitana.

2.3.10 FORMAZIONE SUL SOFTWARE QGIS

La rilevazione dei fabbisogni ha fatto emergere l'esigenza di un percorso formativo per tutto il personale regionale utilizzatore del software QGIS al fine di uniformare le modalità utilizzo dello stesso.

Tale software è attualmente lo standard di fatto per la gestione di dati geografici nell'Ente e sarà uno dei programmi presenti nella configurazione base dei pc regionali nella futura sede regionale.

Nell'anno formativo in corso quindi è stata progettata ed avviata un'azione formativa che coinvolgerà più di 300 utenti in un percorso che si articolerà in un Corso Base per principianti e un Corso Avanzato per esperti.

L'obiettivo dei percorsi formativi è quello di fornire le conoscenze di base sui Sistemi informativi Geografici (QGIS -Sistemi di Riferimento, utilizzo dati vettoriali, raster, WMS, allestimento, editing semplice) e conoscenze avanzate di QGIS utili in specifici contesti applicativi, in particolare per le funzioni di Geoprocessing (intersect, clip, union), query spaziali, Editing topologico, Import dati DXF, Georeferenziazione di tavole in formato PDF. Per poter accedere al corso in aula è stato predisposto un test preliminare con lo scopo di rilevare il livello di conoscenza dello strumento QGIS al fine di collocare in modo puntuale i partecipanti nel corso di livello base o in quello avanzato.

2.3.11 STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE

Sempre di più è essenziale disporre anche nell'organizzazione pubblica di strumenti e metodologie che consentano agli enti di mappare e conoscere i contenuti delle professionalità dei dipendenti superando il mero dato formale della rilevazione dei soli elementi giuridici relativi alla progressione di carriera e profili professionali che tradizionalmente connotano l'elemento dell'esperienza professionale del dipendente.

A questo fine, considerato che la rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici costituisce uno dei contenuti delle deleghe della L. 124/2015, sarà attivata una iniziativa di formazione teorica e con metodologia di training on the job per una gruppo di dirigenti e funzionari delle strutture del personale e di funzionari di riferimento per le tematiche del personale nelle direzioni .

2.3.12 CASI PARTICOLARI (Autisti Guida sicura e aggiornamento sul nuovo codice della strada)

L'ultima Legge di Stabilità, approvata il 30 dicembre 2015 e in vigore dal 1° gennaio 2016, ha introdotto alcune importanti novità nel Codice della strada 2016. Quella più attesa, relativa al reato di omicidio stradale, è stata introdotta in un secondo momento, con la legge 23 marzo 2016, n. 41.

Si ritiene pertanto opportuno inserire nella programmazione delle future attività formative un corso di aggiornamento in materia di circolazione stradale e di guida sicura per gli autisti in servizio presso la Regione Piemonte, anche alla luce delle novità introdotte in materia di omicidio stradale.

2.3.13 PROGETTO VALORE P.A. – FORMAZIONE INDIVIDUALE

Nell'ambito della formazione individuale la Regione Piemonte ha aderito al progetto "Valore P.A." in base al quale l'Inps finanzia integralmente corsi di formazione universitari riservati ai dipendenti pubblici su temi gestionali e amministrativi.

Per il 2015 i corsi accreditati sono stati :

- Anticorruzione e trasparenza
- Contratti pubblici e procedure di gara
- Tutela della privacy e diritto di accesso
- Documento informatico, firma elettronica, PEC
- La nuova disciplina del lavoro pubblico
- Contabilità e fiscalità pubblica
- Responsabilità amministrativa e disciplinare
- Fondi comunitari e loro utilizzazione
- Gestione e trasparenza dei dati informatici delle pubbliche amministrazioni (open data)

Grazie a questo progetto, diverse Direzioni hanno fruito di un'opportunità formativa aggiuntiva rispetto a quelle offerte da Regione Piemonte.

Il progetto è stato avviato nel mese di giugno con la richiesta di accreditamento all'iniziativa nella quale sono state indicate le macroaree di interesse. Tra il mese di giugno ed ottobre sono state individuate le persone interessate alle varie tipologie di corso (12 posti per ogni corso) e nel mese di dicembre si è concluso l'iter di accreditamento con l'iscrizione ai singoli corsi proposti dalle varie Università da parte dei colleghi individuati. L'erogazione dei corsi è iniziata a metà febbraio e andrà avanti nel corso di tutto il 2016.

I corsi di formazione accreditati prevedono modalità di fruizione frontale in aula e possono avere una durata di 40, 50, 60 ore complessive.

Anche per il 2016 l'INPS propone l'iniziativa Progetto "Valore P.A." La procedura di individuazione degli interessati è partita in questi giorni.

Tematiche e contenuti dei corsi di formazione sono i seguenti:

- Progettazione Europea;
- Previdenza obbligatoria e complementare;
- Anticorruzione e trasparenza;
- Tutela della privacy e diritto di accesso;
- Appalti e contratti pubblici;
- Valutazione dell'impatto e dell'efficacia delle politiche pubbliche;
- Disciplina del lavoro;
- Lavoro di gruppo;
- Bilancio e contabilità;
- Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione;
- Gestione del documento informatico: produzione e conservazione dei documenti digitali o digitalizzati;
- La spending review e la valutazione delle spese pubbliche;

- Comunicazione efficace: public speaking, linguaggio non verbale,
- comunicazione sul web;
- Gestione delle risorse umane: focus sull'intelligenza emotiva e sulla psicologia dei gruppi, gestione delle relazioni;
- Politiche e normative di prevenzione e protezione ambientale. Normativa statale e regionale per il recupero e la gestione dei rifiuti;
- L'indagine ambientale e il rischio biologico nell'ambiente di lavoro.
- Gestione della sicurezza e tutela della salute;
- Gestione dei conflitti;
- Leadership e management

Segue uno schema riassuntivo dei principali progetti di formazione trasversale

INTERVENTO FORMATIVO TRASVERSALE	MODALITA'	DESTINATARI	ANNO DI PROGETTAZIONE	ANNO DI EROGAZIONE
Piano di rafforzamento amministrativo				
Seminario specialistico Cinsedo "Il futuro della Politica di coesione"	Videoconferenza	Dirigenti e funzionari	2016	2016
Seminario specialistico Cinsedo "Direttive, appalti e concessioni: il recepimento"	Videoconferenza	Dirigenti e funzionari	2016	2016
Seminario specialistico Cinsedo "Governance europea"	Videoconferenza	Dirigenti e funzionari	2016	2016
Seminario specialistico Cinsedo "Economia circolare: la legislazione dell'Unione europea sui rifiuti nel nuovo Pacchetto"	Videoconferenza	Dirigenti e funzionari	2016	2016
Gli Aiuti di stato , corso Dipartimento per le politiche europee – Formez P.A.	Corso on line	Dirigenti e funzionari	2016	2016
I controlli FSE	Corso in Aula	Dirigenti e funzionari	2016	2016
Formazione di base per le nuove figure professionali dedicate all'attività di auditing	Corso in Aula	auditors neo assunti	2016	2017
Formazione di accompagnamento	Trainig on the job	tutti gli internal auditor	2016	2017
Corsi di approfondimento su aiuti di stato	Aula/on line	Dirigenti e funzionari	2016/2017	2017
Controllo degli appalti	Aula/on line	Dirigenti e funzionari	2016/2017	2017
Corso su utilizzo del	Aula/on line	Dirigenti e funzionari	2016/2017	2017

MEPA				
Anticorruzione e trasparenza				
Il codice di comportamento	Corso on line	Tutto il personale regionale	2016	2016
Incarichi esterni	Aula e/o on line	Dirigenti e funzionari	2016	2017
Procedimento amministrativo e codice degli appalti	Aula e/o on line	Tutto il personale regionale	2016	2017
Utilizzo dell'applicativo informatico "Clearò"	Corso in aula	Utenti interessati	2017	2017
La legge n.190/2012 (corruzione e illeciti)	Corso on line	Dipendenti trasferiti in Regione ex L.R. 23/2015	2016	2017
Percorsi formativi individuali di supporto ai funzionari coinvolti nei procedimenti di rotazione (settori a rischio critico)	Affiancamento	Funzionari coinvolti nei procedimenti di rotazione	2017	2017
Sicurezza				
Corso per addetti pronto soccorso aziendale	Corso in aula	200 addetti delle varie direzioni	2016	2016
Aggiornamento normativo periodico	Corso in aula	RLS	2016	2016
Corso base	Corso e-learning	Dipendenti trasferiti in Regione ex L.R. 23/2015	2016	2016
Formazione d'obbligo per aggiornamenti periodici	Corso in aula/ E-learning	Videoterminalisti / Dirigenti /Preposti/RLs	2017	2017
Amministrazione digitale				
Corsi per la gestione documentale – utilizzo di Do.qui	Aula preceduta da focus group specific per Direzione	Tutto il personale delle categorie,funzionari Dirigenti in base ai ruoli	2016	2016/2017
Seminario per dirigenti	Aula	Dirigenti	2016	2017
Codice appalti				
Seminario a cura di ITACA	Aula	Dirigenti e funzionari operanti in materia	2016	2016
Percorsi formativi di base con specialisti esterni *	Aula	Dirigenti e funzionari operanti in materia	2016/2017	2017
Formazione su disposizioni procedurali	Aula	Dirigenti e funzionari operanti in materia	2016/2017	2017

nell'ente*				
Percorsi in progettazione con Settori Affari legislativi e Affari negoziali *	Aula	Dirigenti e funzionari	2017	2017
Procedimento amministrativo				
Seminario sulla Conferenza dei servizi **	Aula	Dirigenti e funzionari operanti in materia	2016	2016/2017
Seminario sulla SCIA**	Aula	Dirigenti e funzionari operanti in materia	2016	2016/2017
**Percorso in progettazione con Settore Affari legislativi				
Corso base sulle innovazioni del procedimento amministrativo**	e-learning	Tutti i dipendenti	2017	2017
Armonizzazione dei bilanci				
Seminario "Da Tarantella a Contabilia: prime applicazioni del d.lgs 118/2011"	Aula con 4 edizioni	Dirigenti, funzionari, ragionerie decentrate	2015	2016
Formazione in previsione dell'inserimento di Contabilia	Corso in aula	Tutor master, Cassa Economale Tutor	2016	2016
Corso e learning	e-learning	Addetti ragionerie delegate e altri funzionari	2016	2016/2017
Follow up	Aula	Su richiesta	2016	2017
Formazione per personale trasferito ex L.R. 23/2015				
Corso istituti del personale	Aula 3 giornate	Referenti presenze/assenze trasferiti ex l.r. 23/2015	2016	2016
Formazione/informazione	Incontri	Personale trasferito ex lr 23/2015	2016	2016/2017
Formazione applicativi	Aula	Personale trasferito ex lr 23/2015	2016	2016/2017
Organizzazione e personale				
Valutazione performance	e	Dirigenti	2016	2017
Mappatura	e Training on the	Funzionari e dirigenti	2016	2017

rilevazione delle competenze	job	dell'area personale e funzionari delle direzioni		
Aggiornamento normativa personale	Aggiornamento Intranet	Tutto il personale	2016	2017
Formazione sul Software QGIS				
Corso base	Aula	Personale principiante che utilizza il software	2016	2016
Corso avanzato	Aula	Personale esperto che utilizza il software	2016	2016



SEZIONE III

IL PIANO DI FORMAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE

3.1 INDIRIZZI E STRUMENTI

➤ 3.1.1 *Gli indirizzi nazionali ed il contesto regionale*

La Direttiva n. 10 del 30 luglio 2010 del Ministro per la Funzione Pubblica e l'Innovazione nel ribadire la ripartizione delle competenze, in materia di formazione del personale, tra lo Stato e le Regioni operata dall'art. 117 della Costituzione e confermata dalla recente giurisprudenza costituzionale, al tempo stesso, reintroduce un ruolo di indirizzo da parte dello Stato anche per le amministrazioni locali, non più esercitato con il nuovo Titolo V.

L'atto di indirizzo dell'Amministrazione Centrale, costituito dalla Direttiva, pur rivolgendosi *“esclusivamente alle attività delle amministrazioni centrali dello Stato, degli enti pubblici non economici nazionali e delle autorità indipendenti”*, per tutte le altre amministrazioni, fra cui le Regioni, costituisce comunque *“linee-guida finalizzate a garantire un miglior utilizzo delle risorse finanziarie assegnate alla formazione dei pubblici dipendenti.”*

Si tratta di un primo, importante, segnale, pur nel pieno rispetto della ripartizione delle competenze tra lo Stato e le Regioni in materia di formazione del personale, della rinnovata ricerca di indirizzi comuni, su tre temi almeno, oggetto della Direttiva, che costituiscono priorità anche nella definizione del Piano di Formazione del personale regionale e del Consiglio Regionale, in particolare:

- l'ottimizzazione dell'uso delle risorse allocate;
- la qualità del processo di programmazione e gestione delle attività formative;
- l'introduzione di sistemi di valutazione della performance delle strutture amministrative e del personale, che vanno applicati anche ai servizi formativi.

La legge regionale n. 28 luglio 2008, n. 23 all'art. 34 sottolinea la necessità di favorire la formazione e l'aggiornamento professionale come condizioni essenziali per l'efficacia dell'attività svolta dall'Ente e come elemento di valorizzazione delle capacità e dello sviluppo delle prospettive professionali dei propri dipendenti.

La legge n. 190 del 6 novembre 2012 *“Disposizioni per la prevenzione e al repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”* introduce un sistema organico di prevenzione della corruzione fondato, tra i vari interventi, sulla formazione in materia di etica, di integrità e di prevenzione della corruzione (commi 8, 10 e 11).

In adesione a tale normativa, il Piano triennale di prevenzione della corruzione del Consiglio regionale prevede delle misure relative alla formazione, che sono parte integrante del presente Piano.

In quanto espressamente sancita da disposizioni di legge, a tale formazione non risulta applicabile il limite di spesa del 50% disposto dal D.L. 78/2010 per le attività di formazione.

Nel 2011 è stata avviata un'analisi dei processi di realizzazione delle attività formative allo scopo di migliorarne l'efficacia e l'efficienza.

Per questi motivi il Consiglio regionale ha concentrato gli interventi formativi su ambiti di maggiore concretezza privilegiando quelli legati ai bisogni di conoscenza lavorativa dei dipendenti (maggiore formazione “obiettivo”), individuando una nuova modalità di erogazione (predisposizione di nuovo ambiente per formazione on line), procedendo con

la reingegnerizzazione dei processi formativi (autonoma certificazione di qualità) e privilegiando modelli di apprendimento on the job (autoformazione).

➤ ***Gli indirizzi e gli strumenti condivisi con la Giunta in materia di formazione***

Il Consiglio Regionale si è caratterizzato, sin dai primi anni ottanta, per aver realizzato interventi formativi per il proprio personale.

L'acquisizione dell'autonomia funzionale da parte dell'organo legislativo ha ulteriormente determinato, nel Consiglio regionale, la necessità di realizzare specifiche azioni formative che sono state attuate verso la fine degli anni '90 attraverso il potenziamento dell'attività del Laboratorio Giuridico.

Successivamente, in conseguenza delle funzioni legislative che le sono proprie e del tutto diverse da quelle esecutive, il Consiglio regionale ha potenziato la progettazione e la realizzazione di proprie attività formative mirate a supportare i dipendenti nelle loro funzioni lavorative.

Pur nella necessità di predisporre specifiche attività formative, tutte le principali tappe che hanno contraddistinto la formazione del personale regionale, dalla contrattazione decentrata al Piano di Formazione Annuale, dal Sistema informativo al Sistema di Gestione per la Qualità, dai Centro Progetti al Premio Basile, hanno comunque visto la gestione unitaria tra Giunta e Consiglio Regionale, facendo del Piemonte, anche sotto questo profilo, oltre che per i risultati raggiunti, un modello di riferimento a livello nazionale.

Nel corso degli anni la gestione della funzione formazione è rimasta comunque unitaria tra Giunta e Consiglio regionale e le due strutture competenti, il Settore Formazione del Personale ed il Settore Organizzazione e Personale, insieme hanno concorso a formare un unico Sistema Formativo del personale regionale fino al 2010.

Il Consiglio Regionale ha comunque rafforzato il cammino intrapreso, sviluppando ulteriormente le proprie specificità in ambito formativo. Tale evoluzione, pur nella condivisione delle regole comuni, ha i suoi punti di forza nel nuovo Sistema di Gestione per la Qualità di cui il Consiglio si è dotato, e nel Piano Annuale di Formazione.

➤ ***Politica della Qualità***

Il Consiglio Regionale del Piemonte ha privilegiato la certificazione di qualità, orientando l'organizzazione al raggiungimento di standard di qualità ISO 9001 in alcune attività e settori dell'Ente.

La certificazione, che obbliga il personale a documentare le procedure e a riflettere sui propri modi di procedere, confrontandosi con un modello "virtuoso" di riferimento, rappresentato dalla norma e dai suoi principi, risulta infatti uno strumento efficace per risolvere razionalmente le situazioni di potenziale criticità e per migliorare il sistema nel suo complesso.

Le strutture del Consiglio Regionale che hanno percorso tutte le fasi per arrivare alla certificazione sono:

- Il Settore Sistema Informativo e Banca dati Arianna
- Il Settore Comunicazione e Partecipazione
- Il Settore Studi, documentazione e supporto giuridico legale
- Il Settore CO.RE.COM
- Il Settore Trattamento economico consiglieri, personale e organizzazione per quanto riguarda l'attività di formazione (fino al 2010 in comune con il Settore Formazione del personale della Giunta; dal 2011 autonomamente).

Lo sviluppo del sistema organizzativo per la qualità, nell'ambito di ciascuna area, è stato preceduto da una fase di analisi molto articolata per individuare per ogni servizio erogato le

attività necessarie e il coinvolgimento dei diversi uffici.

I processi individuati sono stati documentati attraverso procedure e moduli di riferimento. È stata formalizzata la gestione delle problematiche relative al servizio e delle idonee azioni correttive. È stato predisposto, per ognuno, un sistema per la rilevazione della soddisfazione degli utenti e per il monitoraggio del servizio erogato, con l'obiettivo di fornire dati per il miglioramento.

Nello specifico della formazione del personale, le sue caratteristiche sono definite dal Manuale per la Qualità, al punto *0.1.1 Caratteristiche del servizio*. La Struttura del Sistema Formativo del personale (definita dal Manuale al punto *0.1.1.1 Struttura del Sistema Formativo*) è costituita dal Settore Trattamento economico consiglieri, personale e organizzazione, limitatamente alla funzione Formazione del personale (nell'ambito della Direzione Amministrazione, Personale e Sistemi Informativi).

Con determinazione dirigenziale n. 0279/0117 del 21 aprile 2011 della Direzione Amministrazione e Personale è stato approvato il progetto Qualità e Miglioramento del Sistema Formativo del Consiglio Regionale. Il progetto, strutturato con le caratteristiche di un percorso formativo, adottando la metodologia della Formazione Progetto, è stato finalizzato alla realizzazione ed all'applicazione pratica in sede locale, nell'ambito del Settore Personale e Organizzazione, del Sistema di Gestione per la Qualità del Sistema Formativo del personale del Consiglio.

In data 16/03/2012 si è svolta la verifica per ottenere la certificazione ai sensi della norma Iso 9001:2008 da parte di Bureau Veritas S.p.A. che si è conclusa con l'ottenimento della certificazione per la "progettazione e gestione della programmazione formativa e dei corsi di formazione per il personale del Consiglio regionale" con decorrenza 20/04/2012. In data 16 aprile 2015 si è svolto con esito positivo il rinnovo della certificazione da parte di SGS.

Nel 2015 l'Ufficio di Presidenza ha indirizzato la politica della qualità verso la Certificazione unica del Consiglio regionale del Piemonte, con la finalità di razionalizzare i costi attualmente sostenuti dai settori certificati ed estendere il sistema a nuovi processi.

Il Gruppo interdirezionale, all'uopo costituitosi e coordinato dall'ufficio Formazione, ha predisposto uno studio di fattibilità che individua tempistiche e modalità diverse per addivenire alla Certificazione unica del Consiglio e all'adeguamento alla nuova normativa UNI 9001:2015.

Il nuovo sistema di gestione della Qualità contemplerà un Manuale Unico e procedure di sistema comuni a tutti i settori attualmente certificati.

➤ ***Gli strumenti di sistema adottati***

Anche nel 2015 non è venuta meno un'azione sinergica tra strutture del Consiglio e della Giunta, nella condivisione di strumenti comuni (procedura Forma 2.0 e Piano di Formazione annuale).

Il Sistema Informativo Forma 2.0 è unico sia per la Giunta che per il Consiglio Regionale. L'unitarietà del Sistema Informativo rappresenta una risorsa particolarmente importante perché consente di gestire con uno stesso strumento tutte le fasi del processo formativo e di acquisire in una stessa base dati le partecipazioni del personale di entrambi i ruoli.

L'ampiezza delle funzioni della Procedura Forma 2.0 soddisfa pienamente tutte le esigenze connesse alla gestione del Sistema Formativo, anche da parte del Consiglio Regionale.

Restano esigenze residuali, da soddisfare con criteri di economicità, per soddisfare personalizzazioni marginali, a supporto del solo Settore Trattamento economico consiglieri, personale e organizzazione nella fase della valutazione e non continuativamente da parte di tutto il personale del Consiglio Regionale.

Per non dare corso a ulteriori sviluppi della Procedura Forma 2.0, è stato sufficiente

personalizzare, in appositi archivi informatici, i dati relativi alla progettazione (schede corso), all'erogazione (partecipazioni) ed alla valutazione (questionari) delle attività formative del Consiglio Regionale. Gli obiettivi perseguiti sono la gestione di indicatori e la realizzazione di reportistica in un'ottica di miglioramento continuo del Sistema Formativo del personale.

I tre registri, funzionali agli obiettivi perseguiti, ed integrati nel Sistema di Gestione per la Qualità, sono i seguenti:

- RG-PR-03-IO-01-03 Archivio Progetti, che contiene le Schede Progetto di tutti i Progetti di Formazione Obiettivo realizzati
- RG-PR-03-IO-01-04 Archivio Partecipazioni, che contiene i curricula e tutti i dati relativi alle partecipazioni
- RG-PR-03-IO-01-05 Archivio Questionari, che contiene i dati dei questionari di valutazione

I Referenti Formativi di Direzione sono risorse che possiedono competenza professionale e capacità organizzativa idonee a svolgere le funzioni loro attribuite, da evidenziare nell'ambito del Piano di Lavoro di ogni Direzione.

La Tavola riassume il numero di Referenti operanti in ogni Direzione del Consiglio nel 2015.

Strutture del Consiglio	Prog	Gest	Tot
A0100B Segretariato Generale	0	2	2
A200B Processo legislativo	1	1	2
A300B Amministr. Personale Sist. Inform.	1	3	4
A400A Comunicazione istituzionale	1	2	3
<i>Totale Referenti Formativi 2015</i>	3	8	11
<i>Totale Referenti Formativi 2014</i>	3	10	13
<i>Totale Referenti Formativi 2009</i>	5	10	13
<i>Totale Referenti Formativi 2010</i>	5	10	15
<i>Totale Referenti Formativi 2011</i>	4	9	13
<i>Totale Referenti Formativi 2012</i>	3	10	13
<i>Totale Referenti Formativi 2013</i>	3	10	13

3.2 IL SISTEMA FORMATIVO

➤ **Il Piano di Formazione del personale**

Le "Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta", definite dal Protocollo di intesa del 24 dicembre 1999, hanno previsto che *"Il Piano annuale di formazione della Giunta Regionale possa ricomprendere, quale componente autonoma, il Piano Annuale di Formazione per il personale deliberato dal Consiglio Regionale"*.

In tale contesto il **Piano di Formazione del personale** (integrato nel Piano di Formazione del personale regionale, rappresentativo sia della Giunta che del Consiglio), rappresenta lo strumento di indirizzo e programmazione.

*"Il Consiglio Regionale ha la caratteristica di avere quali soggetti destinatari della formazione non solo personale dipendente ma anche altri soggetti (livello politico, e cittadini). Un allegato del **Piano di Formazione del personale** riporta gli interventi formativi previsti per altri soggetti (livello politico e cittadini). L'obiettivo è quello di dare visibilità all'azione complessiva di formazione ed aggiornamento promossa dal Consiglio Regionale, pur escludendo il controllo da parte di RSGQ su questi specifici aspetti, che si pongono al di fuori del campo di applicazione del **Sistema di Gestione per la Qualità**".* (punto 3.4 di IO-PR-02-01)

Il **Piano di Formazione del personale** (MD-PR-02-IO-01-03) viene predisposto in coerenza con quanto definito dall'Istruzione Operativa IO-PR-02-01 Programmazione formativa ed approvato dall'Ufficio di Presidenza e rappresenta una sezione autonoma del Piano di Formazione del personale regionale (Giunta e Consiglio Regionale).

➤ **La Rilevazione dei Bisogni**

La rilevazione dei bisogni per il Piano di Formazione 2016 è stata effettuata con riunioni svolte in tutte le Direzioni, utilizzando gli strumenti, specifici per il Consiglio Regionale (Verbale Direzione e Questionario Bisogni), introdotti nell'ambito della procedura PR-13 del precedente Sistema Qualità.

La metodologia partecipata e gli strumenti utilizzati, ulteriormente arricchiti, sono acquisiti, nel corso del 2011, nel nuovo Sistema di Gestione per la Qualità e utilizzati "a regime" con la Rilevazione dei Bisogni formativi del novembre 2011, in preparazione del Piano di Formazione 2012.

L'Istruzione Operativa IO-PR-02-01 Programmazione formativa, al punto 3.2 delle operatività descrive strumenti e metodologia utilizzati per la Rilevazione dei Bisogni:

"Gli strumenti utilizzati nella fase della Rilevazione dei Bisogni sono:

- *Verbale Rilevazione Bisogni (MD-PR-02-IO-01-07)*
- *Questionario Rilevazione Bisogni (MD-PR-02-IO-01-08)*

➤ **L'analisi dei bisogni formativi**

L'Istruzione Operativa IO-PR-02-01 Programmazione formativa, al punto 3.2 delle operatività descrive strumenti e metodologia utilizzati per l'Analisi dei Bisogni:

"La Rilevazione e l'Analisi dei Bisogni Formativi rappresentano il segmento di avvio di un percorso circolare, che coinvolge tutti i destinatari dell'azione formativa e si conclude con la Valutazione, quale input alla nuova Progettazione.

Successivamente alla Rilevazione viene effettuata l'Analisi dei Bisogni formativi.

Agli esiti dell'Analisi dei Bisogni Formativi viene data evidenza nel Documento di Analisi dei Bisogni Formativi (MD-PR-02-IO-01-10)".

➤ **Il contesto organizzativo**

La legge regionale 51/1997, nel riordinare il sistema organizzativo regionale, ha introdotto la distinzione dei ruoli tra il personale del Consiglio e della Giunta.

La legge regionale 23/2008 *Disciplina dell'organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale* ha rimarcato la distinzione tra i due ruoli.

La deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale 29 aprile 2013, n. 62/2013 *Riorganizzazione del Consiglio Regionale del Piemonte. Nuove strutture di vertice, declaratorie e decorrenza*, ha stabilito che "il nuovo assetto organizzativo di vertice del Consiglio regionale, ad organico invariato, si articola in 3 direzioni e 13 settori a cui si aggiungono le attuali strutture di supporto agli organi di vertice di direzione politico-amministrativa (le segreterie dei Gruppi consiliari e gli Uffici di Comunicazione del Consiglio regionale)".

La deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale 9 ottobre 2014, n. 92/2014 ha preso atto dell'art. 4 della legge regionale 15 settembre 2014, n. 8 che, modificando in parte l'art. 14 della legge regionale 28 luglio 2008, n.23, ha disposto la soppressione del settore Gabinetto della Presidenza del Consiglio regionale a decorrere dal 3 ottobre 2014, assegnando le funzioni, le risorse umane, finanziarie e strumentali al Segretariato Generale.

La successiva deliberazione dell'Ufficio di Presidenza n. 14 del 5 febbraio 2015 definisce l'organico del Consiglio regionale in numero di 325 unità e stabilisce il nuovo assetto organizzativo del Consiglio regionale articolato in tre Direzioni e 11 Settori a cui si aggiungono le attuali strutture di supporto agli organi di vertice di direzione politico-amministrativa (le segreterie dei Gruppi consiliari e gli Uffici di Comunicazione del Consiglio regionale)".

Cod	Strutture del Consiglio Regionale
A0100B	Segretariato Generale
A0200B	Processo legislativo
A0201B	Commissioni consiliari
A02020	Assemblea regionale
A0203A	Studi, Documentazione e supporto giuridico legale
A0300B	Amministrazione, Personale e Sistemi Informativi
A0301B	Trattamento economico consiglieri, personale e organizzazione
A0302A	Patrimonio, Provveditorato, Bilancio e Ragioneria
A0303A	Tecnico e Sicurezza
A0304A	Sistemi informativi e banca dati Arianna
A0400A	Comunicazione istituzionale dell'Assemblea regionale
A04010	Comunicazione Partecipazione
A0402A	Informazione, relazione esterne e cerimoniale
A04030	Organismi consultivi e Osservatori
A04040	Co.re.com

La Tavola riporta l'elenco delle strutture del Consiglio Regionale, con le relative codifiche, così come definite dalla deliberazione UP n. 14/2015 del 5 febbraio 2015. Complessivamente 3 Direzioni, il Segretariato Generale, la cui direzione è attribuita ad uno dei tre direttori, e 11 Settori.

Il personale dipendente assegnato alle strutture del Consiglio Regionale, può accedere a tutte le attività formative.

La Tavola sottostante indica il numero di dipendenti di ogni Direzione, ripartiti secondo la qualifica posseduta. Complessivamente, il personale del ruolo del Consiglio Regionale è costituito da 325 dipendenti, di cui 13 dirigenti (compresi i 2 direttori).

Strutture del Consiglio	B	C	D	Dirig	Tot
A0100B Segretariato Generale	2	11	11	0	24
A0200B Processo legislativo	3	33	57	4	97
A0300B Amministr. Personale Sist. Inform.	40	35	38	4	117
A0400A Comunicazione istituzionale	13	35	34	5	87
Totale personale 2015	53	108	151	13	325
<i>Totale personale 2009</i>	<i>58</i>	<i>126</i>	<i>166</i>	<i>20</i>	<i>370</i>
<i>Totale personale 2010</i>	<i>59</i>	<i>114</i>	<i>177</i>	<i>19</i>	<i>369</i>
<i>Totale personale 2011</i>	<i>56</i>	<i>111</i>	<i>170</i>	<i>17</i>	<i>354</i>
<i>Totale personale 2012</i>	<i>53</i>	<i>112</i>	<i>163</i>	<i>16</i>	<i>344</i>
<i>Totale personale 2013</i>	<i>53</i>	<i>112</i>	<i>157</i>	<i>14</i>	<i>336</i>
<i>Totale personale 2014</i>	<i>52</i>	<i>101</i>	<i>147</i>	<i>13</i>	<i>313</i>

Oltre ai dipendenti assegnati alle strutture del Consiglio Regionale, accedono alle opportunità formative per il personale regionale, anche i dipendenti dei Gruppi Consiliari e dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale, con criteri di accesso così diversificati:

- Il personale dei Gruppi Consiliari, di cui alle ll.rr. n. 20/1981 e 16/2012, assunto con contratto a tempo determinato, può accedere a tutte le attività formative previste dal Piano Annuale di Formazione, fatta eccezione per la formazione a domanda individuale e per la formazione obiettivo
- Il personale regionale di ruolo, in aspettativa temporanea ed a contratto di diritto privato a tempo determinato presso l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale, può accedere a tutte le attività formative previste dal Piano Annuale di Formazione

Il Rapporto Valutazione Formazione, previsto dall'Istruzione Operativa IO-PR-02-04 Valutazione della formazione, quale parte integrante del Sistema di Gestione per la Qualità del personale, è specificamente focalizzato sulla formazione del personale dipendente. Non viene pertanto approfondita la valutazione delle attività formative realizzate dal Consiglio Regionale per destinatari diversi dal personale (politici e cittadini).

Costituisce il documento di sintesi annuale dell'attività di valutazione, di cui tener conto come input per il Riesame operativo della Direzione (come precisato al punto 3.3 di IO-PR-04-01 Audit interni e Riesame della Direzione) e per la nuova attività di programmazione (come precisato al punto 3.3 di IO-PR-02-01 Programmazione formativa).

La rilevazione dei bisogni formativi che viene effettuata per la predisposizione del Piano di Formazione rappresenta una positiva opportunità per verificare con le Direzioni la mappatura delle competenze in materia di formazione, sia riferita ai destinatari che alle strutture.

La rilevazione dei bisogni formativi per il Piano di Formazione 2016 è stata effettuata sulla base delle nuove strutture.

La Tavola riporta la mappatura dei destinatari delle attività formative del Consiglio Regionale sulla base delle strutture definite dalla deliberazione UP n. 14/2015 del 5 febbraio 2015.

Destinatari	A. Direzioni di riferimento			
	A0100B	A0200B	A0300B	A0400A
Destinatari				
Personale del Consiglio Regionale	X	X	X	X
Personale a contratto privatistico (GC/UP)		X	X	
Cittadini	X	X		X
Politici	X	X		X
Livello politico				
Consiglieri Regionali	X	X		X
Amministratori locali	X	X		
Professionalità specifiche				
Addetti all'Informazione e Commessi Aula			X	
Urp				X
Autisti			X	
Centralinisti			X	
Personale addetto alla sicurezza	X	X		
Ordini professionali	X			

La struttura che si occupa della formazione del personale del Consiglio Regionale è il Settore Trattamento economico consiglieri, personale e organizzazione nell'ambito del quale hanno operato le seguenti Funzioni del Sistema Formativo del personale, definite dall'Anagrafe delle Competenze (MD-PR-01-IO-02-01) del nuovo Sistema di Gestione per la Qualità:

- F01 Dirigente Settore Trattamento economico consiglieri, personale e organizzazione
- F02 Rappresentante della Direzione
- F03 Responsabile Sistema Gestione per la Qualità (RSGQ)
- F04 Sviluppo e Progettazione formazione
- F05 Gestione processi formativi.

Le attività svolte dal Settore, limitatamente alla Formazione del personale, sono definite dal Piano di Lavoro e recepite dall'Anagrafe delle Competenze.

Per ogni Funzione del Sistema Formativo del personale, l'Anagrafe delle Competenze (MD-PR-01-IO-02-01) definisce:

- Profilo Professionale
- Requisiti
- Attività
- Responsabilità operative (attribuite dalle Istruzioni Operative del Sistema Qualità)
- Rapporti gerarchici e funzionali con le altre Funzioni
- Quando la Funzione è vacante
- Sostituzione di altre Funzioni vacanti.

➤ **Obiettivi, cambiamenti attesi e criticità delle Direzioni del Consiglio Regionale**

La tavola “Principali obiettivi” riporta il riepilogo delle indicazioni espresse dalla sezione 3.1 dei Verbali Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-07) redatti dalle Direzioni.

La Colonna S indica la Struttura (Direzione/Segretariato).

Principali obiettivi	S
Stress correlato: definizione azioni di miglioramento	A0100B
Maggiore qualificazione del personale di area amministrativa	A0100B
Sempre maggiore professionalità del profilo esperto giuridico	A0100B
Maggiore immediatezza nelle risposte ai bisogni formativi	A0100B
Assistenza agli Organi e Consiglieri	A0200B
Attività di documentazione e di diffusione degli atti prodotti dalla Direzione	A0200B
Linguaggio di genere	A0300B
Certificazione unica sulla qualità	A0300B
Studio volto all’omogeneizzazione delle pagine Internet per quanto concerne le procedure	A0300B
Dare maggiore visibilità all’attività del Consiglio regionale attraverso l’azione delle sue strutture, dando anche evidenza alle principali tematiche della programmazione annuale	A0400A
Dare evidenza al ruolo istituzionale del Consiglio regionale	A0400A
Evidenziare il ruolo istituzionale del CO.RE.COM e i servizi offerti ai cittadini	A0400A
Valorizzare le iniziative e le attività degli Organismi consultivi	A0400A

La tavola “Cambiamenti attesi” riporta il riepilogo delle indicazioni espresse dalla sezione 3.2 dei Verbali Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-07) redatti dalle Direzioni.

Int = Intrinseci all’organizzazione/Connessi all’organizzazione del lavoro

Est = Estrinseci all’organizzazione/Connessi al funzionamento del Consiglio Regionale

S = Struttura (Direzione/Segretariato/Gabinetto)

Cambiamenti attesi	Int	Est	S
Adeguamento del cambiamento ai nuovi parametri normativi	X		A0100B
Maggiore flessibilità del personale ai cambiamenti nel lavoro	X		A0100B
Miglioramento del rapporto tra cittadino e altre istituzioni		X	A0100B
Potenziamento degli strumenti di supporto (e-democracy)		X	A0100B
Fruibilità dei dati di registrazione e degli stessi documenti da parte del personale dedicato e/o autorizzato (operatori e/o PO e Dir)	X		A0100B
Mantenimento qualità ed assistenza ai Consiglieri	X		A0200B
Miglioramento della modalità di rappresentazione dell’attività di processo legislativo per i cittadini		X	A0200B
Efficacia ed efficienza con incremento delle competenze	X		A0300B
Sempre maggiore autonomia degli uffici rispetto alla Giunta regionale	X		A0300B
Maggior celerità e qualità di risposta rispetto all’input che deriva dal livello politico		X	A0300B
Crescita del senso di appartenenza all’Amministrazione	X		A0400A
Orgoglio di appartenere al Consiglio come organo legislativo	X		A0400A
Miglioramento della percezione del Consiglio regionale, degli organismi consultivi e del CO.RE.COM da parte dei cittadini e conseguentemente miglioramento del rapporto con le strutture anche attraverso l’utilizzo delle nuove tecnologie		X	A0400A

La tavola “Criticità previste” riporta il riepilogo delle indicazioni espresse dalla sezione 3.3 dei Verbali Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-07) redatti dalle Direzioni.

Int = Connesse all’organizzazione interna

Est = Di natura esterna (variabili politiche; economiche; ecc.)

For = Necessario un intervento formativo per porre rimedio al delta tra competenze possedute e necessarie per superare la criticità

S = Struttura (Direzione/Segretariato/Gabinetto)

Criticità previste	Int	Est	For	S
Riduzione dei fondi disponibili		X		A0100B
Variabile derivante dall’input politico		X		A0100B
Riduzione dei fondi disponibili		X		A0200B
Variabili interne legate alle scelte politiche		X		A0200B
In un periodo di riduzione di stanziamenti contrazione dell’attività formativa non obbligatoria ai sensi di legge		X		A0300B
Criticità di processo che possono generare inefficienze	X			A0300B
Impatto con la percezione negativa da parte dell’opinione pubblica nei confronti del “sistema pubblico” nel suo complesso		X		A0400B
Crisi del modello di autonomia regionale		X		A0400B

➤ **Valori, azioni qualitative ed approcci metodologici**

In questo punto sono riprese le domande del questionario Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-08) somministrato in occasione della rilevazione Bisogni Formativi, compilato individualmente e allegato ai verbali di struttura. Riportando la media dei valori espressi, per struttura e per ruolo, fornisce importanti elementi di indirizzo da considerare nella predisposizione del Piano di Formazione del Consiglio Regionale.

Nel riepilogo dei dati espressi dalla tabella 5.1 dei Questionari Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-08) e utilizzando una scala da 1 a 6, è stato rilevato quanto i valori elencati, tradotti in azioni formative, possono contribuire a migliorare l’efficacia delle azioni amministrative.

B. Valori da tradurre in azioni formative	Totale	Strutture del Consiglio Regionale			
		A0100B	A0200B	A0300B	A0400A
<u>5.1.01 Senso di appartenenza all'Ente</u>	5,05	5,50	4,60	4,84	5,27
<u>5.1.02 Spirito di servizio per i cittadini</u>	5,09	5,16	4,80	4,96	5,45
<u>5.1.03 Fare squadra</u>	5,11	5,83	4,60	4,92	5,09
<u>5.1.04 Valutazione dell'efficacia</u>	4,95	5,50	4,80	4,60	4,90
<u>5.1.05 Premialità dell'eccellenza</u>	4,68	5,00	4,60	4,76	4,36
<u>5.1.06 Analisi e valutazione costi/benefici</u>	4,74	5,16	4,20	4,88	4,72
<u>5.1.07 Stimolare e organizzare partnership</u>	4,5	5,16	3,40	4,72	4,72
<u>5.1.08 Promuovere l'accessibilità dell'organizz.</u>	4,91	5,50	4,60	4,64	4,90
<u>5.1.09 Trasparenza delle decisioni</u>	5,25	5,83	5,00	4,72	5,45
<u>5.1.10 Apprendere attivamente dalle innovazioni</u>	5,08	5,66	4,40	5,00	5,27
<u>5.1.11 Valutare l'efficacia dei cambiamenti</u>	5,06	5,83	4,40	4,68	5,36
<u>Questionari esaminati</u>	47	6	5	25	11

Questa tabella riprende le domande del Questionario Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-08) somministrato in occasione della Rilevazione dei Bisogni Formativi, compilato individualmente ed allegato ai Verbali di Struttura. Riportando la media dei valori espressi, per Struttura e per ruolo, fornisce importanti elementi di indirizzo da considerare nella predisposizione del Piano di Formazione del Consiglio Regionale.

C. Valori da tradurre in azioni formative	Totale	Personale del Consiglio Regionale				
		Dirig	Po/Ap	D	C	A/B
<u>5.1.01 Senso di appartenenza all'Ente</u>	5,09	6,00	5,00	4,11	4,82	5,50
<u>5.1.02 Spirito di servizio per i cittadini</u>	5,20	6,00	5,26	4,67	4,55	5,50
<u>5.1.03 Fare squadra</u>	5,26	5,25	5,13	4,67	5,73	5,50
<u>5.1.04 Valutazione dell'efficacia</u>	4,90	5,25	4,6	4,78	4,64	5,25
<u>5.1.05 Premialità dell'eccellenza</u>	4,74	5,00	4,73	4,33	4,27	5,38
<u>5.1.06 Analisi e valutazione costi/benefici</u>	4,84	5,00	4,80	4,67	4,73	5,00
<u>5.1.07 Stimolare e organizzare partnership</u>	4,77	5,00	4,66	4,56	4,64	5,00
<u>5.1.08 Promuovere l'accessibilità dell'organizz.</u>	4,83	4,75	4,53	4,89	5,00	5,00
<u>5.1.09 Trasparenza delle decisioni</u>	5,11	5,50	5,06	4,67	5,09	5,25
<u>5.1.10 Apprendere attivamente dalle innovazioni</u>	5,05	4,75	5,13	5,11	5,00	5,25
<u>5.1.11 Valutare l'efficacia dei cambiamenti</u>	4,96	5,00	5,06	5,11	4,64	5,00
<u>Questionari esaminati</u>	47	4	15	9	11	8

La tabella “Azioni qualitative” contiene il riepilogo dei dati espressi dalla tabella 5.2 dei Questionari Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-08). Utilizzando una scala da 1 a 6 è stato rilevato quanto azioni e skill (abilità/qualità) elencate possono contribuire ad aumentare l’efficacia degli interventi formativi.

D. <u>Azioni qualitative</u>	Totale	Strutture del Consiglio Regionale			
		A0100B	A0200B	A0300B	A0400A
<u>5.2.01 Accrescere cultura organ. appartenenza</u>	4,87	5,00	4,80	4,60	5,09
<u>5.2.02 Maggior peso a rilevaz. e analisi bisogni</u>	5,25	6,16	4,80	5,04	5,00
<u>5.2.03 Ascoltare maggiormente i Dirigenti</u>	4,33	4,66	3,80	4,32	4,54
<u>5.2.04 Coinvolgere maggiormente i destinatari</u>	5,09	5,50	4,60	5,28	5,00
<u>5.2.05 Migliorare comunicaz. tecnica e relaz.</u>	5,14	5,50	4,60	5,28	5,18
<u>5.2.06 Pianif. e controllare qualità interventi</u>	4,89	5,50	4,00	5,16	4,90
<u>5.2.07 Monitorare costantemente gli interventi</u>	4,77	5,16	4,20	4,84	4,90
<u>5.2.08 Valutare risultati qualitativi formazione</u>	4,87	5,33	4,40	4,88	4,90
<u>5.2.09 Valutare impatto su organizz. del lavoro</u>	5,05	5,50	4,40	5,12	5,18
<u>5.2.10 Supporto a Direzioni per Form. Obiett.</u>	4,84	5,33	4,20	5,04	4,81
<u>5.2.11 Supporto a Direzioni per Appr. Individ.</u>	4,62	4,50	4,20	5,08	4,72
<u>5.2.12 Incremento formaz. specifica Referenti</u>	4,73	5,16	4,20	4,76	4,81
Questionari esaminati	47	6	5	25	11

E. <u>Azioni qualitative</u>	Totale	Personale del Consiglio Regionale				
		Dirig	Po/Ap	D	C	A/B
<u>5.2.01 Accrescere cultura organ. appartenenza</u>	4,85	5,25	4,87	4,44	4,55	5,13
<u>5.2.02 Maggior peso a rilevaz. e analisi bisogni</u>	5,15	5,00	5,80	4,78	4,55	5,63
<u>5.2.03 Ascoltare maggiormente i Dirigenti</u>	4,44	5,00	4,33	3,78	4,36	4,75
<u>5.2.04 Coinvolgere maggiormente i destinatari</u>	5,19	5,25	5,20	4,67	5,09	5,75
<u>5.2.05 Migliorare comunicaz. tecnica e relaz.</u>	5,27	5,50	5,13	4,67	5,18	5,88
<u>5.2.06 Pianif. e controllare qualità interventi</u>	5,01	4,75	5,00	4,78	4,91	5,63
<u>5.2.07 Monitorare costantemente gli interventi</u>	4,82	4,75	4,87	4,11	4,73	5,63
<u>5.2.08 Valutare risultati qualitativi formazione</u>	4,95	5,00	5,00	4,33	4,91	5,50
<u>5.2.09 Valutare impatto su organizz. del lavoro</u>	5,10	5,00	5,13	4,44	5,18	5,75
<u>5.2.10 Supporto a Direzioni per Form. Obiett.</u>	4,92	4,75	5,00	4,33	4,91	5,63
<u>5.2.11 Supporto a Direzioni per Appr. Individ.</u>	4,91	4,50	5,07	4,33	5,00	5,63
<u>5.2.12 Incremento formaz. specifica Referenti</u>	4,76	4,50	4,73	4,67	4,64	5,25
Questionari esaminati	47	4	15	9	11	8

La tabella “Approccio metodologico” contiene il riepilogo dei dati espressi dalla tabella 5.3 dei Questionari Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-08). Utilizzando una scala da 1 a 6 è stato rilevato quanto modalità didattiche e metodologiche elencate possono contribuire a rendere gli interventi formativi più efficaci rispetto ai bisogni rilevati.

F. <u>Approccio metodologico</u>	Totale	Strutture del Consiglio Regionale			
		A0100B	A0200B	A0300B	A0400A
<u>5.3.01 Potenziamento formazione obiettivo</u>	5,18	5,83	4,60	5,04	5,27
<u>5.3.02 Sviluppo apprendimento individuale</u>	5,28	5,83	4,60	5,24	5,45
<u>5.3.03 Valorizz. buone pratiche (benchmarking)</u>	4,97	5,50	4,60	4,72	5,09
<u>5.3.04 Speriment. attività formaz, esperienziale</u>	4,90	5,50	4,40	4,92	4,81
<u>5.3.05 Interv. orientati a svil. capacità pratiche</u>	5,19	5,50	5,00	5,08	5,18
<u>5.3.06 Interv. orientati a svil. nuove conoscenze</u>	5,26	5,50	5,00	5,20	5,36
<u>5.3.07 Interv. finalizz. a soluzione di problema</u>	5,22	5,66	4,60	5,44	5,18
<u>5.3.08 Interv. finalizz. a costruzione di progetto</u>	4,70	4,66	4,40	5,04	4,72
<u>5.3.09 Interv. finalizz. a migliorare dinam. relaz.</u>	4,78	5,16	4,20	4,88	4,90
<u>5.3.10 Interventi spot di rapido aggiornamento</u>	4,85	5,33	4,60	4,84	4,63
<u>5.3.11 Convegni di approfondimento</u>	4,72	4,83	4,80	4,16	5,09
<u>5.3.12 Scambi di personale con altre amministr.</u>	5,17	5,66	5,00	4,68	5,36
<u>5.3.13 Svil. e prom. sistemi moderni di formaz.</u>	4,93	5,00	4,60	4,96	5,18
Questionari esaminati	47	6	5	25	11

G. <u>Approccio metodologico</u>	Totale	Personale del Consiglio Regionale				
		Dirig	Po/Ap	D	C	A/B
<u>5.3.01 Potenziamento formazione obiettivo</u>	5,15	5,25	5,13	4,78	5,36	5,25
<u>5.3.02 Sviluppo apprendimento individuale</u>	5,28	5,25	5,20	4,89	5,45	5,63
<u>5.3.03 Valorizz. buone pratiche (benchmarking)</u>	5,00	5,00	4,60	4,67	5,09	5,63
<u>5.3.04 Speriment. attività formaz, esperienziale</u>	4,94	4,75	4,47	4,56	5,27	5,63
<u>5.3.05 Interv. orientati a svil. capacità pratiche</u>	5,32	5,25	5,07	5,56	5,09	5,63
<u>5.3.06 Interv. orientati a svil. nuove conoscenze</u>	5,28	5,25	5,13	5,11	5,27	5,63
<u>5.3.07 Interv. finalizz. a soluzione di problema</u>	5,29	5,00	5,27	4,89	5,55	5,75
<u>5.3.08 Interv. finalizz. a costruzione di progetto</u>	4,75	3,75	4,73	4,89	5,00	5,38
<u>5.3.09 Interv. finalizz. a migliorare dinam. relaz.</u>	5,00	5,00	4,73	4,78	4,73	5,75
<u>5.3.10 Interventi spot di rapido aggiornamento</u>	4,88	5,00	5,00	4,56	4,82	5,00
<u>5.3.11 Convegni di approfondimento</u>	4,59	5,00	4,13	4,44	4,73	4,63
<u>5.3.12 Scambi di personale con altre amministr.</u>	4,98	5,00	5,20	4,89	4,91	4,88
<u>5.3.13 Svil. e prom. sistemi moderni di formaz.</u>	4,95	4,75	5,07	5,00	4,82	5,13
Questionari esaminati	47	4	15	9	11	8

La tabella “Qualità del personale” contiene il riepilogo dei dati espressi dalla tabella 5.4 dei Questionari Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-08). Utilizzando una scala da 1 a 6 è stato rilevato quanto la formazione contribuisce ad arricchire le qualità, sia “personali” che “professionali”, elencate.

H. <u>Qualità del personale</u>	Totale	Strutture del Consiglio Regionale			
		A0100B	A0200B	A0300B	A0400A
Qualità personali					
5.4.01 Rispetto (per le persone)	4,66	4,50	4,40	4,56	5,18
5.4.02 Empatia	4,41	4,33	4,00	4,32	5,00
5.4.03 Ascolto	4,71	5,00	4,20	4,56	5,09
5.4.04 Comunicazione	5,00	5,33	4,60	4,92	5,18
5.4.05 Relazione	4,90	5,33	4,20	4,92	5,18
Qualità professionali					
5.4.06 Orientamento al risultato	4,99	5,16	4,60	4,96	5,27
5.4.07 Rispetto scadenze	4,70	4,16	4,60	4,96	5,09
5.4.08 Precisione	5,13	5,66	4,60	5,08	5,18
5.4.09 Lavorare in gruppo	4,91	5,00	4,60	4,96	5,09
5.4.10 Senso di appartenenza	4,86	4,66	4,80	5,00	5,00
Questionari esaminati	47	6	5	25	11

I. <u>Qualità del personale</u>	Totale	Personale del Consiglio Regionale				
		Dirig	Po/Ap	D	C	A/B
Qualità personali						
5.4.01 Rispetto (per le persone)	4,78	5,50	4,33	3,89	4,82	5,38
5.4.02 Empatia	4,56	5,25	4,20	3,56	4,64	5,13
5.4.03 Ascolto	4,78	5,25	4,47	4,11	4,82	5,25
5.4.04 Comunicazione	5,01	5,25	5,00	4,22	5,18	5,38
5.4.05 Relazione	4,97	5,25	5,00	4,11	5,09	5,38
Qualità professionali						
5.4.06 Orientamento al risultato	5,07	5,25	4,93	4,44	5,09	5,63
5.4.07 Rispetto scadenze	4,88	4,75	4,53	4,67	5,09	5,38
5.4.08 Precisione	5,00	5,00	4,47	5,11	4,91	5,50
5.4.09 Lavorare in gruppo	5,05	5,25	4,73	4,44	5,09	5,75
5.4.10 Senso di appartenenza	4,93	4,75	4,60	4,33	5,09	5,88
Questionari esaminati	47	4	15	9	11	8

La tabella “Azioni di gestione del cambiamento” contiene il riepilogo dei dati espressi dalla tabella 5.5 dei Questionari Rilevazione Bisogni Consiglio (MD-PR-02-IO-01-08). Utilizzando una scala da 1 a 6 è stato rilevato il peso attribuito alle azioni di gestione del cambiamento nell’ottica del miglioramento continuo.

J. Azioni di gestione del cambiamento	Totale	Strutture del Consiglio Regionale			
		A0100B	A0200B	A0300B	A0400A
5.5.01 Sviluppare le competenze del personale	5,19	5,50	4,60	5,40	5,27
5.5.02 Coerenza con gli obiettivi dell'organizz.	5,12	5,50	4,60	5,20	5,18
5.5.03 Sviluppare dialogo ed empowerment	4,67	5,16	4,00	4,80	4,72
5.5.04 Coinvolgere i partecipanti nelle scelte	4,73	5,00	4,20	4,92	4,81
5.5.05 Valutare idee, suggerimenti e reclami	4,88	5,33	4,40	5,00	4,81
5.5.06 Promuovere la comunicazione elettronica	4,88	4,83	4,60	5,00	5,09
5.5.07 Facilitare l'accesso alle informazioni	5,43	5,66	6,20	5,16	4,72
5.5.08 Consolidare patrim. conoscenza dell'Ente	4,88	5,33	4,40	5,00	4,81
5.5.09 Sviluppare network interni ed esterni	4,68	4,66	4,40	4,68	5,00
5.5.10 Identificare i processi chiave	4,80	5,16	4,40	4,84	4,81
5.5.11 Introdurre indicatori di processo	4,51	4,66	4,00	4,60	4,81
5.5.12 Definire obiettivi di performance	4,58	4,83	4,00	4,68	4,81
Questionari esaminati	47	6	5	25	11

K. Azioni di gestione del cambiamento	Totale	Personale del Consiglio Regionale				
		Dirig	Po/Ap	D	C	A/B
5.5.01 Sviluppare le competenze del personale	5,35	5,50	5,20	4,89	5,27	5,88
5.5.02 Coerenza con gli obiettivi dell'organizz.	5,20	5,25	5,13	5,00	5,00	5,63
5.5.03 Sviluppare dialogo ed empowerment	4,76	4,75	4,67	4,33	4,82	5,25
5.5.04 Coinvolgere i partecipanti nelle scelte	4,86	5,00	4,73	4,33	5,00	5,25
5.5.05 Valutare idee, suggerimenti e reclami	4,98	5,25	4,93	4,33	4,91	5,50
5.5.06 Promuovere la comunicazione elettronica	4,96	5,00	4,67	4,89	4,73	5,50
5.5.07 Facilitare l'accesso alle informazioni	5,14	5,25	4,73	4,89	5,18	5,63
5.5.08 Consolidare patrim. conoscenza dell'Ente	4,92	4,75	5,00	4,33	4,91	5,63
5.5.09 Sviluppare network interni ed esterni	4,73	4,75	4,47	4,33	4,73	5,38
5.5.10 Identificare i processi chiave	4,96	5,00	5,07	4,56	4,91	5,25
5.5.11 Introdurre indicatori di processo	4,59	5,00	4,47	3,78	4,55	5,13
5.5.12 Definire obiettivi di performance	4,72	5,00	4,67	4,22	4,45	5,25
Questionari esaminati	47	4	15	9	11	8

➤ **Il Sistema di Gestione per la Qualità**

La realizzazione di un Sistema di Gestione per la Qualità autonomo del proprio Sistema Formativo del personale da parte del Consiglio, ha perseguito i seguenti obiettivi:

1. Utilizzo dell'esperienza e della metodologia acquisite fino al 2010 nell'ambito del Sistema Qualità condiviso con il Settore Formazione del personale della Giunta, in coerenza con le necessità derivanti dalle specificità

2. Estrema semplificazione nel definire l'architettura del Sistema di Gestione per la Qualità
3. Applicazione della norma UNI EN ISO 9001:2008
4. Introdurre tecniche di autovalutazione per la valutazione ed il miglioramento dei servizi formativi del personale del Consiglio, integrate con la normativa ISO nel Sistema per la Qualità.

L'architettura del Sistema di Gestione per la qualità è strutturata in quattro Procedure e 13 Istruzioni Operative. Alle Istruzioni Operative sono collegati i Moduli ed i Registri, gli strumenti operativi necessari per il funzionamento del Sistema di Gestione per la Qualità.

Le 4 Procedure e le 13 Istruzioni Operative sono le seguenti:

PR-01 Adempimenti normativi e funzionamento

- IO-PR-01-01 Gestione Documenti
- IO-PR-01-02 Qualificazione e organizzazione risorse interne

PR-02 Il Sistema Formativo

- IO-PR-02-01 Programmazione formativa
- IO-PR-02-02 Progettazione formativa
- IO-PR-02-03 Gestione dei servizi formativi
- IO-PR-02-04 Valutazione della formazione
- IO-PR-02-05 Qualifica Fornitori e gestione Partnerss

PR-03 Documentazione e dati del Sistema Formativo

- IO-PR-03-01 Gestione Registrazioni Qualità
- IO-PR-03-02 Gestione della Documentazione esterna

PR-04 Controlli e Miglioramento

- IO-PR-04-01 Audit interni, Verifiche di Monitoraggio e Riesame della Direzione
- IO-PR-04-02 Non Conformità, Reclami, Azioni Correttive e Preventive
- IO-PR-04-03 Gestione degli indicatori
- IO-PR-04-04 Autovalutazione e Miglioramento

➤ **La valutazione del servizio formativo**

L'attività di valutazione intende proporre la creazione e lo sviluppo di una vera e propria "Cultura" della valutazione. E' determinante evidenziare che la valutazione comporta una disponibilità al cambiamento ritenendo i risultati raggiunti non mete finali completamente appaganti ma traguardi verso obiettivi più alti e significativi.

Il Consiglio Regionale ha realizzato un Sistema di Valutazione finalizzato al miglioramento continuo dei servizi formativi ed al rafforzamento della sua efficacia relativa agli effetti della formazione sul comportamento lavorativo dei partecipanti ed al cambiamento del sistema organizzativo.

Una specifica Istruzione Operativa IO-PR-02-04 Valutazione della formazione definisce *"...le modalità di gestione del monitoraggio e della valutazione delle attività formative realizzate e della verifica dell'apprendimento acquisito dai partecipanti. Tutti gli strumenti utilizzati dal Sistema di Gestione per la Qualità sono parte di un sistema compiuto e ripetibile. Dati rilevati ed indicatori espressi sono fra loro confrontabili, sulla base del Dizionario Quesiti Questionari (RG-PR-02-IO-04-01), che definisce i quesiti utilizzati nei diversi questionari, attribuendo ad ogni quesito una codifica, al fine di consentire il confronto tra risposte omogenee per contenuto tra questionari e contesti diversi"*.

Il monitoraggio delle attività formative consente un miglioramento reale, continuo e puntuale dei servizi erogati, quale premessa per una valutazione efficace, che individui indicatori utili per un miglioramento in itinere della qualità del servizio e per la successiva analisi dei bisogni formativi.

“Il monitoraggio viene strutturato in due aree di indagine:

- Monitoraggio del Servizio
- Monitoraggio dei Contenuti

Viene applicato ai Progetti di Formazione Obiettivo avvalendosi dei seguenti strumenti:

- MD-PR-02-IO-03-18 Scheda Referente Aula
- MD-PR-02-IO-03-19 Soluzione Criticità
- MD-PR-02-IO-03-20 Scheda Monitoraggio Contenuti”

(punto 3.1 di IO-PR-02-04)

“La valutazione di fine corso tiene conto del gradimento degli utenti, permettendo in tal modo di acquisire elementi utili per una pluralità di fattori, dall’analisi dei bisogni alle possibili ricadute.

Viene applicata alla Formazione Obiettivo (compresi Convegni, Seminari di Direzione e progetti di Addestramento procedure informatiche), in prevalenza effettuata avvalendosi di due strumenti di rilevazione (uno somministrato ai discenti, l’altro redatto dal docente), con domande correlate e confrontabili.

Per i **Progetti Formazione Obiettivo** gli strumenti utilizzati sono i seguenti:

- MD-PR-02-IO-04-02 Questionario Corso Formazione
- MD-PR-02-IO-04-04 Nota Docente Corso Formazione
- MD-PR-02-IO-04-17 Valutazione Formazione Progetto (nei soli casi di Formazione Progetto)

Per i **Convegni** gli strumenti utilizzati sono i seguenti:

- MD-PR-02-IO-04-07 Questionario Valutazione Convegno
- MD-PR-02-IO-04-08 Questionario Valutazione Workshop (per i soli Workshop)

Per i **Seminari di Direzione** gli strumenti utilizzati sono i seguenti:

- MD-PR-02-IO-04-06 Questionario Valutazione Seminario

Per i Progetti di **Addestramento procedure informatiche**, gli strumenti utilizzati sono i seguenti:

- MD-PR-02-IO-04-03 Questionario Corso Addestramento
- MD-PR-02-IO-04-05 Nota Docente Corso Addestramento

La Valutazione di fine corso viene applicata alla Formazione Individuale, limitatamente alla Formazione Linguistica.

Per la **Formazione Linguistica**, gli strumenti utilizzati sono i seguenti:

- MD-PR-02-IO-04-09 Questionario Valutazione Lingue”

(punto 3.2 di IO-PR-02-04)

La **Verifica dell’apprendimento** viene applicata a tutta la Formazione erogata (Formazione Obiettivo; Formazione Individuale; Formazione Programmata), seppure con modalità differenti.

Viene gestita con le modalità definite al punto 3.3 delle operatività dell’Istruzione Operativa IO-PR-02-04 Valutazione della formazione.

La rilevazione dell’impatto della formazione realizzata dal **Sistema Formativo del personale**, deve tener conto dei diversi percorsi formativi realizzati, nel complesso e della loro incidenza intesa come ritorno dell’investimento formativo.

“Modalità e strumenti di valutazione degli effetti sono i seguenti:

- **Valutazione diffusa.** Viene effettuata contestualmente alla valutazione di gradimento a fine corso ed applicata a tutti gli interventi formativi di Formazione Obiettivo (compresi Convegni, Seminari di Direzione e progetti di Addestramento procedure informatiche), con alcune domande dei Questionari di gradimento e delle

Note dei Docenti (dalla numero 10 alla 13), orientate a percepire una prima valutazione degli effetti

- **Valutazione qualificata.** È limitata ad alcuni interventi formativi di Formazione Obiettivo, scelti per specificità di contenuto e/o omogeneità dei partecipanti. L'attività valutativa viene necessariamente attuata a distanza dagli interventi formativi con apposito strumento di rilevazione, l'intervista a freddo, strutturata in Check List (MD-PR-02-IO-04-13 Questionario Valutazione Effetti).
- **Valutazione strategica.** Non è riferita ai singoli interventi formativi, ma agli effetti che produce nel suo complesso. Viene necessariamente attuata al termine degli interventi formativi previsti dal Piano di Formazione e fornisce, in sede di Analisi dei Bisogni formativi, gli elementi di ingresso di valenza strategica. La Valutazione strategica costituisce premessa per la nuova programmazione (circolarità dei processi formativi). Vedere l'Istruzione Operativa IO-PR-02-01 Programmazione formativa".

Il Rapporto Valutazione Formazione costituisce il documento di sintesi annuale dell'attività di valutazione, di cui tener conto come input per il Riesame operativo della Direzione (vedere il punto 3.3 di IO-PR-04-01 Audit interni e Riesame della Direzione) e per la nuova attività di programmazione (vedere il punto 3.3 di IO-PR-02-01 Programmazione formativa)".
(punto 3.6 di IO-PR-02-04)

3.3 LA PROPOSTA FORMATIVA

➤ **Le risorse disponibili**

Il decreto-legge n.78/2010 recante “*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*”, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 122 del 30 luglio 2010, all’art.6, comma 13 stabilisce che “*a decorrere dall’anno 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche (...) per attività esclusivamente di formazione deve essere non superiore al 50 per cento della spesa sostenuta nell’anno 2009.*”

La Direttiva n. 10 del 30 luglio 2010 del Ministro per la Funzione Pubblica e l’Innovazione, nel richiamare i vincoli stabiliti dal decreto-legge n.78/2010, evidenzia come, “*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 stessa Direttiva n. 10 fornisce poi una importante precisazione in merito a quali attività rientrano nei limiti di spesa imposti dal decreto-legge n.78/2010, precisando che sono riferiti alle “*attività esclusivamente formative dei pubblici dipendenti. (...) Si precisa che per attività esclusivamente formative devono intendersi tutti gli interventi di formazione, aggiornamento ed informazione svolti in presenza o con metodologie e-learning. Sono pertanto escluse dal campo di applicazione della norma le altre modalità primarie, informali e non strutturate nei termini della formazione, di apprendimento e sviluppo delle competenze, costituite dalla reingegnerizzazione di processi e luoghi di lavoro, in modo da assicurare lo sviluppo delle opportunità di informazione, valutazione e accumulazione delle competenze nel corso del lavoro quotidiano (tutoring, mentoring, peer review, circoli di qualità e focus group, affiancamento, rotazione delle mansioni ecc.)*”.

Le sezioni regionali di controllo della Corte dei Conti hanno escluso l’applicabilità dei limiti di spesa di cui all’art. 6, comma 13 del d.l. 78/2010 tutte le volte in cui la formazione sia specificatamente richiesta come obbligatoria da una espressa disposizione di legge.

I commi 8, 10 e 11 dell’art. 1 della legge 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione” trattano la formazione obbligatoria in materia di anticorruzione, legalità e trasparenza.

Pertanto, le risorse destinate alla formazione del personale del Consiglio nel 2016 ammontano complessivamente a € 70.000,00 di cui € 20.000,00 per la formazione specifica in materia di anticorruzione, legalità e trasparenza.

L’Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale ha impegnato 70.000,00 euro delle proprie risorse con Deliberazione dell’Ufficio di Presidenza n. 1 del 26 gennaio 2016.

➤ **Proposte e progetti di interesse trasversale**

Il 2016 sarà per il Consiglio Regionale un anno particolarmente impegnativo sotto il profilo del mutamento delle variabili di contesto.

La rilevazione dei fabbisogni ha infatti evidenziato, da un lato l’esigenza di aggiornare il personale attraverso specifici momenti formativi, e dall’altro la necessità di puntare sulle attività innovative per accrescere e valorizzare il ruolo dell’Ente.

La formazione in quanto misura di prevenzione fondamentale nel Piano triennale sull’anticorruzione viene costruita su due livelli, nel rispetto dei criteri previsti dal Piano Nazionale, prevedendo iniziative formative differenziate, per contenuti e livelli di approfondimento, in relazione ai diversi ruoli che il personale svolge nell’ambito del sistema di prevenzione del rischio corruttivo. Anche nel 2016 proseguiranno la formazione di carattere generale rivolta a tutti i dipendenti e quella di carattere specifico in relazione alle aree di rischio.

Le informazioni contenute nella Tavola “Proposte e progetti di interesse trasversale” sono comunicate da F04 Sviluppo e Progettazione formazione al Settore Stato giuridico, ordinamento e formazione del Personale della Giunta. Costituiscono un contributo, seppure al di fuori del campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità, da parte del Consiglio Regionale alla predisposizione del Piano di Formazione del personale regionale (Consiglio + Giunta).

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
01	Le misure anticorruzione e trasparenza dell'attività amministrativa e codice comportamentale	CO	X	X	20	1	SD
02	Le nuove misure anticorruzione piano 2016	CO	2	90	92	1	CA
03	Anticorruzione, trasparenza, codice di comportamento, aggiornamento	CO	12	303	315	3	CA
CR	Anticorruzione, trasparenza, codice di comportamento, aggiornamento	CO	12	303	315	3	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
0.1	Comunicazione Istituzionale Interna (News Lettera) esterna - immagine dell'Ente	CA			20	2	S
CR	Comunicazione Istituzionale Interna (News Lettera) esterna -immagine dell'Ente	CO			20	2	S

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
01	Il linguaggio di genere	CO		0	20	2	S
02	Il linguaggio di genere	CO	2	90	92		CA
CR	Il linguaggio di genere	CO	2	90	112	2	S

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
01	Bilancio consolidato e fatturazione elettronica	CO	0	0	20	1	CA
03	Nuova disciplina dell'armonizzazione contabile con particolare riferimento alla contabilità economico patrimoniale	CO	12	250	262	3	E
CR	Nuova disciplina dell'armonizzazione contabile con particolare riferimento alla contabilità economico patrimoniale	CO	12	250	262	3	E

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
---	--	----	-----------------	--	--	-----	-----

			Dir	Ca	Tot		
02	D. Lgs. 118/2011 Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli artt. 1 e 2 della L. 5 maggio 2009, n. 42.	CO	2	20	22	0	CA
CR	D. Lgs. 118/2011 Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli artt. 1 e 2 della L. 5 maggio 2009, n. 42.	CO	2	20	22	0	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
03	Nuova disciplina degli appalti pubblici	CO	4	30	34	2	CA
CR	Nuova disciplina degli appalti pubblici	CO	4	30	34	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
03	Decreti attuativi riforma Madia	CO	12	0	12	1	CA
CR	Decreti attuativi riforma Madia	CO	12	0	12	1	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
03	Pacchetti office-aggiornamenti informatici	CO			30	1	CA
CR	Pacchetti office-aggiornamenti informatici	CO			30	1	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
03	Grafiche vettoriali	CO	0	2	2	2	CA
CR	Grafiche vettoriali	CO	0	2	2	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
03	Sviluppo di App	CO	0	10	10	2	CA
CR	Sviluppo di App	CO	0	10	10	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		

04	DUVRI Documento unico sicurezza	CO	3	25	28	3	CA
CR	DUVRI Documento unico sicurezza	CO	3	25	28	3	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	Contrattualistica e relativa documentazione MEPA-CONSIP-DURC-Casellario	CO	2	4	6	2	CA
CR	Contrattualistica e relativa documentazione MEPA-CONSIP-DURC-Casellario	CO	2	4	6	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	Sistemi di gestione per la qualità UNI EN ISO 9001	CO	2	4	6	2	CA
CR	Sistemi di gestione per la qualità UNI EN ISO 9001	CO	2	4	6	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	Attività di conciliazione, definizione (solo per il personale URP/CORECOM) monitoraggio h.24 e ROC	CO	2	15	17	2	CA
CR	Attività di conciliazione, definizione (solo per il personale URP/CORECOM) monitoraggio h.24 e ROC	CO	2	15	17	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	Catalogazione generale e specifica per i libri antichi e rari (rivolto ai colleghi della biblioteca)	CO	1	3	4	2	CA
CR	Catalogazione generale e specifica per i libri antichi e rari (rivolto ai colleghi della biblioteca)	CO	1	3	4	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	Gestione del rapporto con il pubblico per la Biblioteca	CO	1	5	6	3	CA
CR	Gestione del rapporto con il pubblico per la Biblioteca	CO	1	5	6	3	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
----------	---	-----------	------------------------	--	--	------------	------------

			Dir	Ca	Tot		
04	Organizzazione e gestione degli eventi culturali	CO	4	10	14	2	CA
CR	Organizzazione e gestione degli eventi culturali	CO	4	10	14	2	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	Corso pratico di fotografia	CO	4	20	24	3	CA
CR	Corso pratico di fotografia	CO	4	20	24	3	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	I “social” nella loro evoluzione	CO	4	30	34	3	CA
CR	I “social” nella loro evoluzione	CO	4	30	34	3	CA

S	Titolo/macro contenuti progetto proposto	SF	Utenti previsti			Urg	Met
			Dir	Ca	Tot		
04	Editing avanzato per le presentazioni	CO	4	30	34	3	CA
CR	Editing avanzato per le presentazioni	CO	4	30	34	3	CA

C5 Proposte e progetti di Formazione Obiettivo

La Tavola 18 riassume le decisioni riportate alla riga CR delle N-Tabelle del precedente punto C4. Le informazioni contenute nella Tavola 18 Proposte e progetti di Formazione Obiettivo sono comunicate da F04 Sviluppo e Progettazione formazione al Settore Organizzazione e Formazione del Personale della Giunta. Vengono rese note per semplice conoscenza.

Titolo/macro contenuti del progetto obiettivo	SF	Utenti previsti			Urg	Met
		Dir	Ca	Tot		
Anticorruzione, trasparenza, codice di comportamento, aggiornamento	CO	12	303	315	3	CA
Comunicazione Istituzionale Interna (News Lettera) esterna -immagine dell’Ente	CO			20	2	S
Il linguaggio di genere	CO	2	90	112	2	S
Nuova disciplina dell’armonizzazione contabile con particolare riferimento alla contabilità economico patrimoniale	CO	12	250	262	3	E
D. Lgs. 118/2011 Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli artt. 1 e 2 della L. 5 maggio 2009, n. 42.	CO	2	20	22	0	CA

Nuova disciplina degli appalti pubblici	CO	4	30	34	2	CA
Decreti attuativi riforma Madia	CO	12	0	12	1	CA
Pacchetti office-aggiornamenti informatici	CO			30	1	CA
Grafiche vettoriali	CO	0	2	2	2	CA
Sviluppo di App	CO	0	10	10	2	CA
DUVRI Documento unico sicurezza	CO	3	25	28	3	CA
Contrattualistica e relativa documentazione MEPA-CONSIP-DURC-Casellario	CO	2	4	6	2	CA
Sistemi di gestione per la qualità UNI EN ISO 9001	CO	2	4	6	2	CA
Attività di conciliazione, definizione (solo per il personale URP/CORECOM) monitoraggio h.24 e ROC	CO	2	15	17	2	CA
Catalogazione generale e specifica per i libri antichi e rari (rivolto ai colleghi della biblioteca)	CO	1	3	4	2	CA
Gestione del rapporto con il pubblico per la Biblioteca	CO	1	5	6	3	CA
Organizzazione e gestione degli eventi culturali	CO	4	10	14	2	CA
Corso pratico di fotografia	CO	4	20	24	3	CA
I “social” nella loro evoluzione	CO	4	30	34	3	CA
Editing avanzato per le presentazioni	CO	4	30	34	3	CA

SEZIONE IV

LE RISORSE

4.1 LE RISORSE PER LA FORMAZIONE

Il documento Progetto formazione indirizzi strategici del triennio 2009–2012 - Progettazione, gestione e realizzazione del Piano di Formazione 2009-2012 recepito dal protocollo di intesa del 2009 a supporto del cambiamento organizzativo realizza e consolida la revisione del sistema formativo in coerenza con le "Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta" definite dal Protocollo di intesa del 24 dicembre 1999.

Quale adeguamento agli Indirizzi strategici del triennio 2009 – 2012 le modalità operative del Settore competente in materia di formazione del personale hanno subito un processo di trasformazione per adattarsi alle mutate esigenze. L'evoluzione del sistema formativo, in questa ottica di sviluppo, si è focalizzata sulla realizzazione e sul consolidamento della revisione del sistema formativo nel suo complesso, cercando di cogliere e valorizzare i caratteri e gli aspetti distintivi delle singole realtà organizzative contestualizzando meglio gli interventi formativi alle diverse realtà ed esigenze dell'Ente.

Il Piano di formazione 2016 tiene conto degli indirizzi strategici programmatici e di sviluppo gestionale con la ridefinizione complessiva dei bisogni formativi connessi all'attuazione del Piano medesimo, non di meno il permanere delle condizioni di incertezza finanziaria e le norme di contenimento della spesa pubblica hanno prodotto una importante contrazione della disponibilità finanziaria complessiva destinata alle attività formative. Come per l'anno passato, la formazione dovrà saper attivare strategie volte a realizzare una gestione improntata all'economicità.

Nell'ambito delle iniziative di razionalizzazione della spesa pubblica, la Regione ha adottato proprie norme, tra cui l'art. 3 della L.R. 5/2012, che prevede sia una rimodulazione della spesa, sia l'individuazione e realizzazione di buone pratiche, al fine, non solo di contenere, ma anche di ottimizzare la spesa regionale.

A tal fine diventa ancora più necessario investire sulla qualità delle competenze interne, favorendo processi di internalizzazione di attività regionali, lo sviluppo di nuove competenze specialistiche, in relazione a processi di innovazione, all'evoluzione delle specifiche attività di alcune strutture e all'emergere di nuovi ambiti professionali.

Nell'attuale contesto di generale riduzione delle spese di funzionamento della pubblica amministrazione che ha riguardato anche le spese esclusivamente di formazione, ridotte al 50% rispetto a quelle sostenute nel 2009, va rimarcato come la formazione, intesa come leva strategica del cambiamento e della gestione e sviluppo del personale rimanga, per sua stessa natura, un fattore primario di valorizzazione e a supporto delle professionalità dei dipendenti regionali.

4.1.1 Ripartizione delle risorse

Con il processo di riforma, introdotto dal D.L.174/12, convertito in Legge 7 Dicembre 2012 n. 213 è stato reso più incisivo il vincolo di spesa derivante dall'art. 6 del D.L. n.78/2010, convertito in Legge 122/2010 che, da norma di principio per le Regioni, è diventato di fatto un "obbligo" cui la Regione si deve attenere ai sensi dell'art. 2 comma 1, lettera l del

D.L.174/12. Restano fermi, per quanto riguarda l'individuazione delle attività, i criteri della Direttiva n. 10 del 30 luglio 2012 che costituiscono linee guida finalizzate a garantire un miglior utilizzo delle risorse finanziarie assegnate alla formazione dei pubblici dipendenti. In coerenza con quanto disposto dalle normative sopraccitate i criteri da adottare per la determinazione delle risorse disponibili per la formazione del personale sono i seguenti: riduzione del 50% della formazione programmata, in aula ed e-learning, riduzione del 50% della spesa per i corsi di formazione obiettivo, i corsi di formazione a domanda individuale e i corsi di formazione linguistica, fermo restando la possibilità di effettuare compensazione nell'ambito dei segmenti di spesa sopraccitati qualora si rendesse necessario, ai fini dell'attuazione di programmi prioritari dell'Ente e comunque, nell'osservanza del limite complessivo di riduzione del 50% delle spese esclusivamente di formazione rispetto all'anno 2009.

La stessa Direttiva n. 10 fornisce poi una importante precisazione in merito a quali attività rientrano nei limiti di spesa imposti dal decreto-legge n.78/2010, precisando che sono riferiti alle *“attività esclusivamente formative dei pubblici dipendenti. (...) Si precisa che per attività esclusivamente formative devono intendersi tutti gli interventi di formazione, aggiornamento ed informazione svolti in presenza o con metodologie e-learning. Sono pertanto escluse dal campo di applicazione della norma le altre modalità primarie, informali e non strutturate nei termini della formazione, di apprendimento e sviluppo delle competenze, costituite dalla reingegnerizzazione di processi e luoghi di lavoro, in modo da assicurare lo sviluppo delle opportunità di informazione, valutazione e accumulazione delle competenze nel corso del lavoro quotidiano (tutoring, mentoring, peer review, circoli di qualità e focus group, affiancamento, rotazione delle mansioni ecc.)”*.

Considerato che le sezioni regionali di controllo della Corte dei Conti hanno escluso l'applicabilità dei limiti di spesa di cui all'art. 6, comma 13 del d.l. 78/2010 tutte le volte in cui la formazione sia specificatamente richiesta come obbligatoria da una espressa disposizione di legge, occorre considerare che in tale ambito ricadono anche le iniziative di formazione obbligatoria in materia di anticorruzione, legalità e trasparenza prevista dai commi 8, 10 e 11 dell'art.1 della legge 190/2012 *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”*.

Pur tenendo conto di queste criticità, e in considerazione del forte impatto che la citata norma del decreto legge 78/2010 produce sulla disponibilità finanziaria, tuttavia, le previsioni annuali consentono alla Regione di destinare alla formazione risorse finanziarie certe ed adeguate a garantire una formazione di qualità.

Nella predisposizione del Bilancio di previsione finanziario 2016-2018 la Regione intende proseguire nelle azioni di razionalizzazione e contenimento della spesa adeguandosi alle mutate esigenze istituzionali al fine di renderlo aderente ai principi che regolano la materia della contabilità pubblica.

La definizione degli obiettivi formativi passa attraverso l'applicazione dei principi contabili stabiliti dal Decreto Legislativo 23 Giugno 2011, n. 118 *“Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti locali “ che richiede alle Regioni di adottare nuove regole contabili e nuovi schemi di bilancio e prevede l'approvazione del bilancio di previsione triennale.*

La disciplina dell'armonizzazione dei bilanci e dei sistemi contabili stabilisce:

- l'introduzione di principi contabili, generali ed applicati, informati al criterio della "competenza finanziaria" secondo cui le obbligazioni attive e passive giuridicamente perfezionate sono registrate nelle scritture contabili con l'imputazione a bilancio all'esercizio nel quale esse vengono a scadenza;
- l'introduzione del piano dei conti finanziario, economico e patrimoniale e del codice delle transazioni elementari per la rilevazione unitaria di tutti i fatti di gestione;
- una nuova articolazione del bilancio di previsione finanziario per missioni e programmi, dove le prime rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dall'amministrazione e i secondi sono aggregati omogenei di attività volte a perseguire tali obiettivi;
- l'adozione di un rendiconto finanziario, economico e patrimoniale.

La Legge regionale n. 6 del 6 aprile 2016 "Bilancio di previsione finanziario 2016-2018" prevede per l'anno 2016 una copertura finanziaria per gli interventi pertinenti al capitolo di spese obbligatorie 106601 relativo alla Formazione del Personale, pari all' assegnato di euro 1.066.201,10

L'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale con la deliberazione di approvazione del Piano di Formazione per il personale del Consiglio Regionale, conferma una disponibilità di euro 70.000,00 che può essere ricompresa, quale componente autonoma, nel Piano Annuale di Formazione per il personale deliberato dalla Giunta Regionale, in coerenza con i criteri stabiliti dalle "Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta".

Ai sensi dell'articolo 17 della legge regionale n. 23/2008, la Direzione regionale Risorse Finanziarie e Patrimonio è competente a compiere tutti gli atti necessari per l'attuazione del Piano di Formazione del Personale, compresi gli impegni di spesa nell'ambito della ripartizione ivi stabilita.

La scelta di ripartire le risorse intende privilegiare criteri programmatori a singoli interventi.

La ripartizione delle risorse disponibili viene effettuata tenendo conto dei seguenti criteri:
 fabbisogno formativo rilevato,
 priorità tra gli interventi da realizzare,
 continuità con l'esperienza realizzata negli anni precedenti.

Nella ripartizione non sono comprese risorse per eventuali interventi finanziati con fondi strutturali dell'Unione Europea.

La Direzione Segretariato Generale provvede con proprie determinazioni:

- agli impegni di spesa che si renderanno necessari, in attuazione dei progetti formativi e nell'ambito della ripartizione di spesa definiti dal Piano di Formazione del Personale;
- ad adeguare, in coerenza con il Piano di Formazione, il riparto delle risorse stabilito dallo stesso in caso di variazione della disponibilità, qualora si renda necessario per la loro ottimizzazione.

La Direzione regionale Amministrazione e Personale provvede con proprie determinazioni, agli impegni di spesa che si renderanno necessari alla formazione a domanda individuale, alla formazione linguistica ed alla formazione obiettivo.

4.2. COEFFICIENTE FORMATIVO DI DIREZIONE

4.2.1. Modalità di calcolo

Ad ogni Direzione viene attribuito un Coefficiente Formativo di Direzione, determinato secondo criteri oggettivi, al fine di garantire a tutte le Direzioni una equa disponibilità di risorse e favorire criteri di programmazione della spesa

I soggetti a cui viene attribuito il Coefficiente Formativo di Direzione sono i seguenti:

- le direzioni regionali
- l'insieme degli Uffici di Comunicazione degli amministratori

Agli utenti esterni che accedono al sistema formativo del personale regionale non viene attribuito alcun coefficiente formativo.

Tali soggetti, infatti, non accedono alla formazione a domanda individuale, mentre per la formazione programmata e la formazione obiettivo concorrono alle spese con risorse proprie.

Il coefficiente formativo viene determinato utilizzando 4 parametri che hanno lo stesso valore, ovvero ciascuno pesa per il 25% sul totale. I 4 parametri sono:

- a) utenti: un 25% viene ripartito in misura eguale tra i soggetti sopra specificati (Direzioni, uffici di comunicazione,...)
- b) strutture: un altro 25% viene ripartito in proporzione alla somma dei settori, delle posizioni organizzative e delle alte professionalità, presenti in ogni direzione
- c) dirigenti: il terzo 25% viene ripartito in misura ai dirigenti assegnati, compreso il direttore
- d) personale: l'ultimo 25% viene ripartito in misura proporzionale a tutto il personale assegnato, esclusi i dirigenti e le posizioni organizzative

Nell'ambito della ripartizione delle risorse definita dal Piano Annuale di Formazione, viene riservata una quota, corrispondente a circa il 10% delle risorse complessivamente destinate alla formazione a domanda individuale ed alla formazione obiettivo, non ripartita fra le Direzioni sulla base del Coefficiente formativo allo scopo di fronteggiare esigenze formative straordinarie e soddisfare fabbisogni non sufficientemente rappresentati sul piano qualitativo, nella ripartizione delle risorse conseguente all'applicazione del coefficiente formativo di direzione.

4.2.2. Coefficiente Formativo di Direzione

COD DIR	DENOMINAZIONE DIREZIONE	Criterio A	Criterio B	Criterio C	Criterio D	Coeffic.
A0100C	Segretariato	0,925	0,420	0,219	0,245	1,809
A0200B	Processo Legislativo	0,925	1,049	0,658	0,631	3,264
A0300B	Amministrazione, Personale e Sistemi Informativi	0,925	0,676	0,877	1,044	3,522
A0400B	Comunicazione istituzionale dell'Assemblea regionale	0,925	0,770	0,877	0,515	3,087
A10000	Segretariato generale	0,925	0,886	1,096	1,057	3,964
A11000	Risorse Finanziarie e Patrimonio	0,925	1,679	2,193	1,894	6,691
A12000	Gabinetto della Presidenza della Giunta regionale	0,925	1,469	1,754	2,320	6,468
A13000	Affari istituzionali e Avvocatura	0,925	1,049	1,316	0,670	3,960
A14000	Sanità	0,925	1,702	1,096	1,044	4,768
A15000	Coesione sociale	0,925	2,169	1,974	3,956	9,024
A16000	Ambiente, Governo e Tutela del territorio	0,925	2,962	2,851	1,637	8,374
A17000	Agricoltura	0,925	2,099	2,193	4,639	9,856
A18000	Opere pubbliche, Difesa del suolo, Montagna, Foreste, Protezione civile, Trasporti e Logistica	0,925	4,991	3,947	2,693	12,556
A19000	Competitività del Sistema regionale	0,925	1,516	1,974	1,044	5,458
A20000	Promozione della cultura, del Turismo e dello Sport	0,925	1,563	1,974	1,418	5,879
UCG	Uffici Comunicazione G.R.	0,925	0,000	0,000	0,193	1,118
FR	Fondo di Riserva	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
TOT	TOTALE	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000

Complessivamente le risorse gestite con criteri decentrati alle direzioni ammontano a euro 550.000 pari a circa il 80% delle risorse impegnabili (70.000,00 euro Consiglio e 750.000,00 euro Giunta), così ripartite:

risorse Consiglio regionale:

DESTINAZIONE	RISORSE
Formazione obiettivo	€ 40.000,00
Formazione obiettivo e-learning	€ 8.000,00
Formazione a domanda individuale	€ 12.000,00
Formazione linguistica	€ 10.000,00
Totale	€ 70.000,00

risorse Giunta regionale:

DESTINAZIONE	RISORSE
Formazione obiettivo	€ 110.000,00
Formazione obiettivo trasversale	€ 220.000,00
Formazione obiettivo e-learning	€ 28.000,00
Formazione a domanda individuale	€ 68.000,00
Formazione linguistica	€ 54.000,00
Totale	€ 480.000,00

4.3. BUDGET DI DIREZIONE PER MODALITA' DI INTERVENTO FORMATIVO

4.3.1. Budget di Direzione corsi e-learning

Per l'anno 2016 viene assegnata all'e-learning una disponibilità di 36.000,00 euro. Sulla base della quantificazione dei bisogni formativi e dei costi dei singoli corsi viene predisposta la formazione delle edizioni virtuali e la ripartizione dei posti ad ogni direzione. Il budget di direzione per l'e-learning viene definito sulla base del Coefficiente Formativo di Direzione.

Nei casi in cui una o più direzioni non si avvalgano di tutte le risorse spettanti, viene effettuata ripartizione residuale fra le altre direzioni, sulla base delle richieste presentate.

4.3.2. Budget di Direzione corsi obiettivo

Per la formazione obiettivo le risorse assegnate ammontano a 150.000,00 euro. Il budget di direzione per la formazione obiettivo viene definito sulla base del Coefficiente Formativo di Direzione.

In caso di carenza di risorse rispetto al budget della Direzione interessata si utilizzeranno le risorse non utilizzate da altre Direzioni, fermo restando che l'anno successivo si ripristineranno i budget originali delle singole Direzioni.

Per l'anno 2016 si è inoltre previsto la creazione di un apposito budget (220.000,00 euro) non ripartito tra le Direzioni ma a disposizione per i progetti obiettivo di carattere trasversale che coinvolgono più Direzioni contemporaneamente.

Infine si è tenuto in considerazione la necessità di formazione specifica della Struttura "Trasparenza e Anticorruzione" attribuendole uno specifico budget (6.0000,00 euro)

4.3.3. Formazione e Addestramento procedure informatiche regionali

Il contratto quadro di sviluppo in esecuzione tra la Regione Piemonte ed il CSI Piemonte consente la gestione, integrata nel Sistema Formativo del personale, delle attività di formazione ed aggiornamento realizzate dal CSI Piemonte sulle procedure informatiche regionali.

Il servizio ha per oggetto la gestione dei seguenti processi formativi:

- su tematiche IT e/o di dominio;
- sull'uso degli applicativi
- inerenti la creazione ed il supporto formativo a comunità di pratiche specifiche.

4.3.4. Budget di Direzione formazione individuale

Per la formazione a domanda individuale assegnate ammontano a 80.000,00 euro. Il budget di direzione per la formazione a domanda individuale viene definito sulla base del Coefficiente Formativo di Direzione

Nei casi in cui una o più direzioni non si avvalgano entro il 30 ottobre di ogni anno di tutte le risorse spettanti, la Direzione regionale Risorse finanziarie e patrimonio effettua ripartizione residuale fra le altre direzioni, sulla base delle richieste presentate.

Infine si è tenuto in considerazione la necessità di formazione specifica dei dipendenti della Struttura "Trasparenza e Anticorruzione" attribuendole uno specifico budget (6.0000,00 euro)

4.3.5. Budget di Direzione formazione linguistica individuale

A fronte di una disponibilità di spesa di 64.000,00 euro, poiché il bonus ammonta a 450,00 euro, le autorizzazioni da ripartire fra le Direzioni ammontano a 142.

Il budget attribuito ad ogni direzione per la formazione linguistica è riferito alla sola formazione a domanda individuale.

Nei casi in cui una o più direzioni non si avvalga di tutti i bonus spettanti entro il 30 ottobre di ogni anno, il Sistema Formativo del personale regionale effettua ripartizione residuale fra le altre direzioni, sulla base delle richieste presentate.

Le Direzioni possono utilizzare, anche parzialmente, il budget assegnato per realizzare Progetti di Formazione Obiettivo aventi per contenuto l'acquisizione di competenze linguistiche.

In tale caso, la loro realizzazione deve avvenire con la metodologia prevista per la Formazione Obiettivo ed il programma didattico deve essere strettamente correlato alle funzioni attribuite alla Direzione che promuove il progetto.

4.3.6. Bonus formazione linguistica attribuiti alle Direzioni

COD DIR	DENOMINAZIONE DIREZIONE	Coefficiente	Euro	Bonus
A0100C	Segretariato	1,809	1155,90	3
A0200B	Processo Legislativo	3,264	2085,55	5
A0300B	Amministrazione, Personale e Sistemi Informativi	3,522	2250,76	5
A0400B	Comunicazione istituzionale dell'Assemblea regionale	3,087	1972,75	4
A10000	Segretariato generale	3,964	2533,24	6
A11000	Risorse Finanziarie e Patrimonio	6,691	4275,82	10
A12000	Gabinetto della Presidenza della Giunta regionale	6,468	4133,17	9
A13000	Affari istituzionali e Avvocatura	3,960	2530,65	6
A14000	Sanità	4,768	3046,58	7
A15000	Coesione sociale	9,024	5766,15	13
A16000	Ambiente, Governo e Tutela del territorio	8,374	5351,13	12
A17000	Agricoltura	9,856	6298,01	14
A18000	Opere pubbliche, Difesa del suolo, Montagna, Foreste, Protezione civile, Trasporti e Logistica	12,556	8023,50	18
A19000	Competitività del Sistema regionale	5,458	3487,89	8
A20000	Promozione della cultura, del Turismo e dello Sport	5,879	3756,50	8
UCG	Uffici Comunicazione G.R.	1,118	714,59	2
FR	Fondo di Riserva	0,000	6617,80	14
TOT	TOTALE	100,000	64000,00	142

4.3.7. Riepilogo budget di Direzione per modalità di intervento formativo

COD DIR	DENOMINAZIONE DIREZIONE	Obiett.	Individ.	Lingue	E-learn Obiettivo
A0100C	Segretariato	2604,84	1338,60	1155,90	651,21
A0200B	Processo Legislativo	4699,84	2415,20	2085,55	1174,96
A0300B	Amministrazione, Personale e Sistemi Informativi	5072,13	2606,51	2250,76	1268,03
A0400B	Comunicazione istituzionale dell'Assemblea regionale	4445,63	2284,56	1972,75	1111,41
A10000	Segretariato generale	5708,72	2933,65	2533,24	1427,18
A11000	Risorse Finanziarie e Patrimonio	9635,64	4951,65	4275,82	2408,91
A12000	Gabinetto della Presidenza della Giunta regionale	9314,19	4786,46	4133,17	2328,55
A13000	Affari istituzionali e Avvocatura	5702,88	2930,65	2530,65	1425,72
A14000	Sanità	6865,53	3528,12	3046,58	1716,38
A15000	Coesione sociale	12994,15	6677,55	5766,15	3248,54
A16000	Ambiente, Governo e Tutela del territorio	12058,89	6196,93	5351,13	3014,72
A17000	Agricoltura	14192,70	7293,47	6298,01	3548,17
A18000	Opere pubbliche, Difesa del suolo, Montagna, Foreste, Protezione civile, Trasporti e Logistica	18081,13	9291,69	8023,50	4520,28
A19000	Competitività del Sistema regionale	7860,03	4039,18	3487,89	1965,01
A20000	Promozione della cultura, del Turismo e dello Sport	8465,34	4350,25	3756,50	2116,34
UCG	Uffici Comunicazione G.R.	1610,35	827,54	714,59	402,59
SA0001	Trasparenza e anticorruzione	6.000,00	6.000,00	0,00	0,00
FR	Fondo di Riserva	14688,00	7548,00	6617,80	3672,00
TOT	TOTALE	150000,00	80000,00	64000,00	36000,00

4.3.8. Riepilogo complessivo budget di Direzione

DENOMINAZIONE DIREZIONE	Coeff	Euro
Segretariato	1,809	5750,56
Processo Legislativo	3,264	10375,55
Amministrazione, Personale e Sistemi Informativi	3,522	11197,43
Comunicazione istituzionale dell'Assemblea regionale	3,087	9814,36
Segretariato generale	3,964	12602,78
Risorse Finanziarie e Patrimonio	6,691	21272,01
Gabinetto della Presidenza della Giunta regionale	6,468	20562,38
Affari istituzionali e Avvocatura	3,960	12589,90
Sanità	4,768	15156,62
Coesione sociale	9,024	28686,38
Ambiente, Governo e Tutela del territorio	8,374	26621,67
Agricoltura	9,856	31332,35
Opere pubbliche, Difesa del suolo, Montagna, Foreste, Protezione civile, Trasporti e Logistica	12,556	39916,60
Competitività del Sistema regionale	5,458	17352,12
Promozione della cultura, del Turismo e dello Sport	5,879	18688,42
Uffici Comunicazione G.R.	1,118	3555,07
Trasparenza e anticorruzione	0	12000,00
Fondo di Riserva	0	32525,80
TOTALE	100,000	330000,00