

# Piano formativo 2024

**next P/A**  
cambiamenti  in corso

Sistema Regione - enti locali Friuli Venezia Giulia

1	PREMESSA .....	7
1.1	Richiamo al documento strategico.....	7
1.2	Quadro di riferimento normativo.....	7
2	GLI OBIETTIVI DEL PIANO FORMATIVO .....	9
2.1	Sviluppare strategie e reti per il sistema integrato .....	9
2.2	Sviluppare strategie tramite gestioni associate .....	9
2.3	Sviluppare strategie nelle organizzazioni .....	10
2.4	Creare cultura e adottare strumenti di buona gestione .....	11
2.5	Migliorare l'organizzazione .....	11
2.6	Attrarre le persone nella PA .....	12
2.7	Trattenere le persone nella PA.....	12
2.8	Valorizzare le persone nella PA .....	13
2.9	Accompagnare la transizione digitale .....	14
2.10	Accompagnare la transizione ecologica .....	14
2.11	Accompagnare l'adozione dell'IA .....	15
2.12	Accompagnare l'innovazione del sistema .....	15
2.13	Sviluppare cultura e competenze manageriali.....	16
2.14	Sviluppare soft skills .....	16
2.15	Sviluppare competenze tecniche trasversali.....	17
2.16	Sviluppare competenze tecniche di settore.....	17
3	COME LEGGERE IL PIANO FORMATIVO.....	19
4	IL PIANO FORMATIVO .....	22
4.1	Percorsi rivolti allo sviluppo professionale.....	22
4.1.1	Le caratteristiche del servizio .....	22
4.1.2	I percorsi formativi .....	26
4.2	Percorsi rivolti allo sviluppo delle organizzazioni.....	31
4.2.1	Le caratteristiche del servizio .....	31
4.2.2	I percorsi formativi .....	32
4.3	Progettualità rivolte al sistema integrato: COMPACADEMY .....	35
4.3.1	Le caratteristiche del servizio .....	35
4.3.2	I percorsi formativi .....	36
5	METODOLOGIE.....	38
6	DESTINATARI .....	42

7	RISORSE.....	43
8	COMUNICAZIONE.....	45
9	MONITORAGGIO E VALUTAZIONE .....	47
10	BUDGET.....	51
11	ALLEGATI SCHEDE FORMATIVE .....	54
11.1	PERCORSI RIVOLTI ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE .....	55
	Percorso sul Piano Integrato di Azione e Organizzazione (PIAO).....	56
	Percorso tecniche e strumenti di digitalizzazione di processi e servizi .....	57
	Percorso sulla gestione dei progetti (project management).....	58
	Percorso sulla gestione dei processi decisionali.....	59
	Percorso sullo Smart working e il Lavoro Agile .....	60
	Percorso sulla Lean Organization .....	61
	Percorso sulle competenze e ruolo del RTD.....	62
	Comunità professionale RTD .....	63
	Competenze digitali di base .....	64
	Percorso Intelligenza Artificiale.....	65
	Percorso sulle tematiche ambientali.....	66
	Percorso piattaforme abilitanti .....	67
	Percorso gestione documentale.....	68
	Percorso protocollisti .....	69
	Percorso OpenData .....	70
	Percorso Building Information Modeling (BIM) .....	71
	Comunità professionale BIM .....	73
	Percorso sensibilizzazione e formazione di base sui servizi online .....	75
	Percorso comunicazione digitale dell'ente.....	76
	Percorso accessibilità dei contenuti nei siti web.....	77
	Percorso Cybersecurity.....	78
	Percorso protezione dei dati: accesso o trasparenza?.....	79
	Percorso di formazione digitale di base per amministratori.....	80
	Percorso costruzione progettualità area vasta e sviluppo locale.....	81
	Percorso di sensibilizzazione sulla transizione ecologica ed energetica per amministratori.....	82
	Percorso per amministratori per la buona gestione amministrativa .....	84
	Percorso su competenze comunicative e di negoziazione per amministratori .....	86

Summer Camp per amministratori locali - Alta Formazione Residenziale in strategie di sviluppo sostenibile e programmazione europea.....	87
Laboratorio di Alta Formazione Residenziale per amministratori - Il Livello .....	88
Civil servant school: Competenze di problem solving.....	89
Civil servant school: comunicazione e ascolto - la gestione delle relazioni e il lavoro in gruppo .....	90
Civil servant school: Time Management e Riunioni Efficaci.....	91
Percorso neo-assunti servizi demografici.....	92
Percorso per specialisti d'anagrafe e stato civile .....	93
Percorso per specialisti di servizi cimiteriali.....	94
Percorso per specialisti di servizi elettorali .....	95
Percorso sul diritto amministrativo (L. 241/1990) .....	96
Percorso su responsabilità del dipendente pubblico .....	97
Percorso buona amministrazione.....	98
Percorso neoassunti servizi finanziari .....	99
Comunità professionale dei responsabili finanziari .....	100
Percorso sulla gestione dei servizi finanziari nei piccoli comuni.....	101
Percorso sulla gestione dei servizi finanziari nei comuni di medie e grandi dimensioni .....	102
Percorso neoassunti sulla gestione dei tributi .....	103
Percorso sulle novità normative regionali in materia di tributi .....	104
Percorso base sul codice degli appalti.....	105
Approfondimenti sul codice degli appalti: teoria e pratica.....	106
Novità normative e giurisprudenziali degli appalti.....	107
Percorso progettazione europea per lo sviluppo locale.....	108
Percorso sulla valutazione dell'impatto di genere e cultura delle Pari opportunità.....	109
Percorso neoassunti sulla gestione del personale .....	110
Percorso sulle procedure concorsuali dopo la L.79/2022 .....	111
Percorso sulla gestione del personale: contabilità, stipendi, pensioni e previdenza.....	112
Percorso sulla gestione del personale: sviluppare le risorse umane .....	113
Percorso neoassunti sul ruolo e competenze del responsabile SUAP .....	114
Comunità professionale degli operatori SUAP .....	115
Progettare e gestire eventi e manifestazioni culturali e sportive .....	116
Percorso neoassunti sulle istruttorie di edilizia privata .....	117
Percorso urbanistica e edilizia privata: dalla normativa all'applicazione pratica.....	118
Percorso neoassunti sulla gestione delle opere pubbliche .....	119

Percorso Opere Pubbliche: programmazione, gestione e monitoraggio .....	120
Percorso sulla gestione degli espropri.....	121
Percorso su documenti e adempimenti in materia di sicurezza per gli appalti di lavori, servizi e forniture .....	122
Percorso sulla sicurezza: un raccordo tra progettisti della sicurezza e fruitori.....	123
Laboratorio di digitalizzazione su processi e servizi (DigitalMente).....	124
Percorso su metodologie di mentorship, facilitazione e tutoring.....	125
Smart Community degli amministratori per lo sviluppo locale.....	126
Laboratorio di co-progettazione con il terzo settore .....	127
Sviluppare politiche di costruzione dei distretti del biologico .....	128
<b>11.2 PERCORSI RIVOLTI ALLO SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI .....</b>	<b>129</b>
Elaborare un'analisi dei rischi dell'organizzazione .....	130
Formazione manageriale per dirigenti e segretari .....	131
Formazione manageriale per PO .....	132
Laboratorio di implementazione del Piano Integrato di Azione e Organizzazione (PIAO).....	133
Gestire il cambiamento organizzativo .....	134
Gestire i collaboratori.....	135
Gestire i processi organizzativi .....	136
Programmare e gestire per obiettivi valutando risultati e competenze .....	137
Programmare e gestire il ricambio generazionale e il long-life learning.....	138
Riorganizzazione i servizi dell'ente .....	139
Migliorare il clima organizzativo.....	140
Sviluppare una nuova cultura organizzativa.....	141
Laboratorio implementazione progetti di Smart Working e Lavoro Agile .....	142
Laboratorio implementazione progetti di Lean Organization .....	143
Laboratorio per lo start-up delle Comunità.....	144
Laboratorio per la gestione in convenzione dei servizi .....	145
Gestire il front office del Comune: il migliore biglietto da visita dell'Amministrazione .....	146
Laboratorio per la gestione efficace e condivisa della comunicazione orizzontale e verticale all'interno dei servizi dell'ente .....	148
Laboratorio di sensibilizzazione alla gestione documentale e servizi digitali dell'ente .....	149
Accompagnamento all'inserimento al ruolo .....	150
Laboratorio di Project Management sulla gestione di un progetto complesso .....	151
Welcome kit di competenze trasversali: lavorare in team e senso di squadra .....	152

Welcome kit di competenze trasversali: comunicare e gestire le relazioni in modo efficace .....	153
Welcome kit di competenze trasversali: competenze di problem solving.....	154
Welcome kit di competenze trasversali: competenze di gestione del tempo e delle priorità.....	155
Gestire il miglioramento organizzativo .....	156
Laboratorio di sviluppo di una vision territoriale .....	158
Gli strumenti del team di direzione: gestire il team in maniera strategica, il problem solving, la gestione del tempo, delle priorità e dello stress .....	159
<b>11.3</b> PERCORSI PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA INTEGRATO - COMPACADEMY .....	<b>161</b>
Formazione per la comunità dei formatori COMPACADEMY .....	162
Formazione Formatori Pubblici - Base.....	163
Formazione Formatori Pubblici - Avanzato .....	164
Formazione Formatori Pubblici - Perfezionamento .....	165
Formazione metodologica su comunità di pratica e ruolo dei facilitatori .....	166
Premio NuovaPA FVG .....	167

# 1 PREMESSA

---

## 1.1 Richiamo al documento strategico

Le priorità individuate per il 2024 hanno evidenziato l'urgenza di definire e realizzare, in una logica di sistema, strategie che generino valore pubblico. Questa finalità può essere raggiunta grazie al potenziamento delle competenze e delle capacità del sistema locale, delle organizzazioni e delle singole persone. e si può concretizzare solo in Pubbliche amministrazioni ben gestite e organizzate, ricche di talenti e nelle quali siano valorizzate le relazioni umane, l'innovazione e le competenze tecniche.

Il presente documento vuole quindi definire un quadro organico di servizi formativi funzionali al raggiungimento delle finalità definite nel "Documento strategico 2024" di ANCI FVG.

Tali servizi sono rivolti:

- allo sviluppo professionale, per accompagnare le persone che operano all'interno delle amministrazioni pubbliche del comparto unico del Friuli Venezia Giulia a costruire, aggiornare o rinnovare il proprio bagaglio di competenze necessario a realizzare i compiti loro richiesti con un approccio flessibile, aperto al cambiamento e alla collaborazione con i colleghi
- allo sviluppo delle organizzazioni per accompagnare le amministrazioni pubbliche locali del Friuli Venezia Giulia nell'innovare, trasformare, integrare e migliorare tutte le dimensioni che le caratterizzano come sistemi organizzativi capaci di generare valore pubblico: vision, strategia, organizzazione, persone e strumenti
- al sistema integrato, per creare una rete di relazioni, professionalità e competenze al servizio della Pubblica Amministrazione del Friuli Venezia Giulia

## 1.2 Quadro di riferimento normativo

**Protocollo di intesa per la definizione e finalizzazione di azioni condivise atte a supportare il sistema delle autonomie locali del Friuli-VG nei processi di innovazione, cambiamento, riforma e riorganizzazione (2021) tra Regione autonoma Friuli Venezia Giulia e ANCI Friuli Venezia Giulia**

Il Protocollo ha come oggetto (Art. 2):

*La predisposizione e realizzazione di piani formativi annuali e di programmi di supporto operativo e consulenziale per accompagnare il sistema delle autonomie locali e delle Aziende pubbliche Servizi alla Persona del Friuli Venezia Giulia nei progetti / percorsi / azioni di innovazione, cambiamento, riforma e riorganizzazione (comma 1)*

*L'attività formativa è indirizzata a tutti i dipendenti del Comparto unico, dirigenti e non, agli amministratori locali e altri soggetti titolari di funzioni pubbliche che si relazionano con gli enti del Comparto Unico. Il fine è quello di supportare i diversi soggetti con percorsi adeguati e differenziati in base alle rispettive necessità e volti a rafforzare le competenze necessarie a gestire i processi di cambiamento, sviluppo e innovazione del sistema sul territorio regionale. Nel rispetto dell'interesse pubblico, all'attività possono partecipare altri*

*soggetti che si relazionano con gli enti del comparto e che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi formativi (comma 2).*

Oltre alle attività sopra descritte il protocollo prevede per l'Elenco di formatori interni al comparto unico regionale del pubblico impiego (Articolo 5)

*1. La Regione e l'ANCI FVG si impegnano, ai sensi dell'art. 4, comma 27 della L.R. 12/2018 a disciplinare e istituire un elenco di formatori interni al comparto unico regionale del pubblico impiego.*

*2. La Regione e l'ANCI FVG si impegnano a presentare, entro il 31 ottobre di ogni anno le linee strategiche annuali, che individuino esigenze, obiettivi e priorità per la formazione dei formatori interni al comparto unico regionale del pubblico impiego.*

### **L.R. 21/2019**

L'articolo 34 (Centro Servizi ANCI FVG) della Legge regionale n° (71) del 2019 "Esercizio coordinato di funzioni e servizi tra gli enti locali del Friuli Venezia Giulia e istituzione degli Enti di decentramento regionale" prevede:

*1. Al fine di accompagnare il Sistema delle autonomie locali nei processi di riforma, innovazione e riorganizzazione, di assicurare livelli di formazione uniformi nell'ambito del comparto unico del pubblico impiego regionale e locale e di favorire l'inserimento dei neoassunti, la Regione assegna all'ANCI FVG la gestione di specifici servizi informativi, formativi, di supporto organizzativo e operativo, attraverso la stipula di protocolli d'intesa.*

*2. I servizi formativi sono indirizzati a tutti i dipendenti del comparto unico, agli amministratori locali e agli altri soggetti che si relazionano con gli enti del comparto unico, eventualmente indicati nei protocolli di intesa, per supportarli nell'acquisizione delle competenze manageriali, organizzative, tecniche e gestionali con percorsi adeguati e differenziati in base alle rispettive necessità.*

*3. I servizi di supporto organizzativo sono indirizzati al Sistema delle autonomie locali della regione per accompagnarli nei processi di innovazione, reingegnerizzazione, sviluppo e semplificazione dei servizi comunali e sovracomunali.*

*4. I servizi di supporto operativo, attuati attraverso il centro servizi ANCI, sono indirizzati agli enti locali della regione con particolare riguardo a quelli sino a 7.500 abitanti.*

*5. La Regione affida inoltre ad ANCI FVG la gestione dell'osservatorio sulla formazione e sulla organizzazione dei servizi degli enti locali, nonché l'erogazione di servizi avanzati a favore degli enti locali del territorio erogati attraverso i centri di competenza ANCI FVG.*

## 2 GLI OBIETTIVI DEL PIANO FORMATIVO

---

### 2.1 Sviluppare strategie e reti per il sistema integrato

Le sfide che interessano la pubblica amministrazione portano un crescente grado di complessità che gli enti, presi individualmente, faticano sempre più a gestire. Questa complessità genera a sua volta un bisogno crescente di tempo ed energie, di competenze, di soluzioni, che difficilmente un'organizzazione, per quanto strutturata, può possedere. Per questo motivo risulta fondamentale costruire reti che permettano di superare i limiti dell'individuo e della singola organizzazione, costruendo strategie comuni e di sistema, accrescendo le competenze e condividendo buone pratiche. Risulta, inoltre, fondamentale costruire strategie di sistema e per il sistema, capaci di far raggiungere gli obiettivi di generazione di valore pubblico che il sistema integrato della pubblica amministrazione locale del Friuli Venezia Giulia si vorrà porre in maniera sinergica e integrata.

In quest'ottica, la linea strategica è pensata per:

- Costruire piani formativi strategici per l'intero sistema integrato della pubblica amministrazione del Friuli Venezia Giulia
- Sviluppare le Comunità di pratica e apprendimento già esistenti in Friuli Venezia Giulia<sup>1</sup>, ovvero spazi fisici e virtuali di apprendimento tra pari, all'interno dei quali persone che condividono interessi, problemi e obiettivi possano confrontarsi e crescere insieme. Attraverso un lavoro di gruppo coordinato è possibile individuare risposte univoche a problemi comuni più velocemente e più facilmente rispetto a quanto una persona individualmente potrebbe fare, creando un contesto in cui tutti possono apprendere dagli altri e arricchirsi attraverso la condivisione delle esperienze altrui
- Favorire la nascita di nuove Comunità di pratica e apprendimento in Friuli Venezia Giulia, per la condivisione di approcci e metodologie (es. Comunità dei Project Manager certificati; Comunità dei RUP e istruttori tecnici).

### 2.2 Sviluppare strategie tramite gestioni associate

La linea strategica è pensata per sviluppare strategie tramite gestioni associate rafforzando le competenze degli amministratori e del top management in tema di visione strategica sul ruolo del Comune, sulle strategie di sviluppo locale, sulla capacità dei servizi sovracomunali di dare risposta a problemi complessi e sulla costruzione di partnership interistituzionali per generare valore pubblico. Tali tematiche sono importanti per i Comuni di grandi dimensioni, per gli enti di piccole e piccolissime dimensioni e per quelle organizzazioni che già oggi operano secondo logiche di area vasta (es. Comunità o ambiti territoriali per i servizi sociali). Alle volte la dimensione sovracomunale è, infatti, l'unica possibilità per enti con scarso personale di raggiungere

---

<sup>1</sup> Al momento in cui si scrive risultano attive le seguenti Comunità: Smart Community degli Amministratori locali, Comunità dei Responsabili dei Servizi Finanziari, Comunità dei Responsabili e operatori SUAP, Comunità degli RTD e la BIM Community.

livelli accettabili di specializzazione e continuità di erogazione del servizio. In altre situazioni, invece, la scelta di area vasta supera la “sopravvivenza” e diventa lo strumento che consente di erogare servizi aggiuntivi che gli enti non potrebbero permettersi singolarmente (es. servizio informatico dedicato con RTD) o a cui il territorio non potrebbe altrimenti ambire (es. servizio SUAP e commercio che si occupa anche di promozione territoriale; servizio di progettazione europea). Inoltre, la gestione sovracomunale dei servizi – se ben organizzata - consente di esprimere il pieno potenziale del personale che opera negli enti permettendogli di specializzarsi, di ridurre la frammentazione delle attività e di creare reti di relazioni contribuendo anche alla capacità di attrarre personale in ingresso e di mantenerlo in servizio proprio perché i dipendenti non si trovano in una situazione di isolamento o di costante de-specializzazione.

Pertanto, la linea strategica è pensata per sviluppare le competenze degli amministratori e del management degli enti in tema di:

- Definizione e implementazione di politiche di sviluppo socio-economico e sviluppo locale d’area area vasta anche attraverso laboratori di co-programmazione e co-progettazione con gli enti del terzo settore o il settore privato
- Elaborazione di piani strategici partecipati, utilizzando strumenti di ascolto dei portatori di interesse del territorio e di analisi dei punti di forza e di debolezza (attuali e potenziali) del contesto territoriale, sociale ed economico di riferimento
- Costruzione di cooperazioni, collaborazioni e partnership interistituzionali per raggiungere una dimensione organizzativa ottimale di erogazione dei servizi capace di mantenere vivo il senso strategico della collaborazione e l’equilibrio tra i benefici ottenuti e le risorse assorbite
- Elaborazione di strategie di gestione sovracomunale dei servizi (comunità di comuni o sistemi convenzionali) e della relativa pianificazione e gestione dello start-up in maniera tale da gestire le resistenze al cambiamento.

## 2.3 Sviluppare strategie nelle organizzazioni

L’introduzione del Piano Integrato Azione e Organizzazione (PIAO) nelle PA ha comportato una rivoluzione nella definizione delle strategie accompagnando il passaggio da una programmazione realizzata dai singoli uffici su documenti di propria competenza a una programmazione integrata, frutto di un processo condiviso in cui tutte le aree dell’ente sono coinvolte. L’integrazione è fondamentale per riuscire a sviluppare strategie coerenti e allineate con i mandati delle amministrazioni, rendendo più efficace l’azione amministrativa e indirizzandola verso la generazione di valore pubblico.

La linea strategica mira a innescare un profondo cambiamento sfruttando l’introduzione del Piano Integrato Azione e Organizzazione (PIAO) come occasione per superare l’approccio adempimentale alla pianificazione, promuovendo una conoscenza approfondita di questo strumento e affiancando i Comuni nella sperimentazione della programmazione integrata sulle concrete strategie dell’ente per orientarle alla generazione di valore pubblico.

La linea strategica vuole, inoltre, sviluppare la gestione integrata di obiettivi, performance e competenze negli enti come elemento centrale per tradurre gli obiettivi strategici dell’amministrazione in obiettivi

organizzativi e operativi, monitorandone il raggiungimento durante l'anno e attivando sistemi di valutazione di attività, competenze e risultati (performance) per innescare processi di miglioramento e una cultura organizzativa incentrata sulla responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi e sulla collaborazione trasversale per la risoluzione di problemi complessi.

## 2.4 Creare cultura e adottare strumenti di buona gestione

La linea strategica vuole sviluppare una diffusa cultura sulla buona gestione dell'organizzazione, diffondendo all'interno del sistema delle autonomie locali competenze che aiutino a programmare, gestire e coordinare al meglio tutte le risorse per realizzare le strategie politiche e organizzare i servizi utili alla collettività di riferimento. La diffusione di questi importanti aspetti di cultura organizzativa implica anche la conoscenza e l'utilizzo da parte di amministratori e figure apicali di metodi e strumenti funzionali a:

- Leggere la complessità organizzativa, applicando logiche di gestione tipiche del risk management che consentono di valutare la coerenza tra contesto, strategie, organizzazione, rischi attuali e prospettivi così da poter massimizzare le possibilità di raggiungere i risultati attesi. Questo è possibile grazie allo sviluppo di piani integrati che consentono di migliorare i processi decisionali e le scelte effettuate per rispondere al mutare del contesto esterno e preservare la capacità delle pubbliche amministrazioni locali di generare valore pubblico
- Gestire i progetti organizzativi - project management - per riuscire a ottenere risultati sfidanti soprattutto a seguito dell'applicazione del pnrr. La diffusione della consapevolezza del ruolo del project manager (motivazione, capacità proattiva nella risoluzione dei problemi, lavoro in team per il favorire raggiungimento dei risultati) e delle relative tecniche sono un elemento fondamentale per vincere le sfide che attendono la pubblica amministrazione locale nei prossimi anni
- Gestire i processi organizzativi, attraverso la mappatura e le analisi di processo, con la possibilità di analizzare i flussi di lavoro, reingegnerizzarli a partire dai risultati attesi per migliorare modalità di lavoro, flussi comunicativi, consumo di risorse, tempi di risposta ed efficacia dell'azione.

## 2.5 Migliorare l'organizzazione

La linea strategica vuole accompagnare le organizzazioni e il sistema integrato della pubblica amministrazione locale del Friuli Venezia Giulia nell'introdurre miglioramenti organizzativi nella doppia accezione di miglioramenti incrementali (ovvero volti a ottimizzare l'impiego delle risorse interne, il funzionamento dei processi e la strutturazione interna degli enti) e di cambiamenti radicali (ovvero trasformazioni profonde dei processi di lavoro, della struttura e delle modalità di gestione dei servizi). La capacità di miglioramento organizzativo comporta lo sviluppo di competenze e la diffusione di principi, logiche e cultura tra amministratori e tecnici relative a:

- Miglioramento continuo (Kaizen), finalizzato a migliorare costantemente e incrementalmente i processi di lavoro grazie al coinvolgimento del personale
- Organizzazione snella (Lean Management), finalizzata ad aumentare il valore generato per i cittadini/imprese e a massimizzare l'efficienza dei flussi di lavoro

- Smart working, come fattore abilitante di una modalità di lavoro più efficiente, più flessibile, più resiliente e in grado di migliorare il bilanciamento fra vita lavorativa e vita privata
- Costruzione di scenari riorganizzativi dei servizi dell'ente, costruiti a partire da un'analisi ragionata dei punti di forza e di debolezza riscontrati nello stato attuale
- Gestione del cambiamento organizzativo, per vincere le naturali resistenze conseguenti alle attività di ridisegno degli assetti organizzativi sia a livello comunale che sovracomunale (es. Convenzioni, Comunità di Comuni).

## 2.6 Attrarre le persone nella PA

La linea strategica nasce da una oggettiva difficoltà nel reperire nuovo personale per il pubblico impiego, con un conseguente sforzo economico e di risorse umane impiegate dalle pubbliche amministrazioni locali nel portare a compimento procedure di reclutamento. Il tema è strettamente connesso con la necessità di attrarre talenti nella pubblica amministrazione che solo raramente considerano attraente il posto di lavoro pubblico, visto come poco stimolante, incentivante e retribuito. Inoltre, le procedure di selezione sono ancora basate su modelli orientati alla valutazione delle conoscenze dei candidati più che del loro potenziale e delle loro attitudini, con un conseguente ulteriore effetto disincentivante sulle candidature. Ci sono, tuttavia delle alternative e buone pratiche realizzate sia a livello nazionale sia regionale, che possono aprire la strada verso nuove modalità di reclutamento del personale.

I servizi formativi legati a questa linea strategica intendono sviluppare apprendimenti relativi a queste buone pratiche per favorirne la diffusione e per migliorare l'attrattività al lavoro nella PA. La capacità di attrarre persone negli Enti Locali comporta, infine, la diffusione di una diversa cultura e competenze di vera "gestione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane" anche nelle fasi successive alla selezione. La possibilità di ridurre il turnover è, infatti, strettamente legata alla capacità di curare lo sviluppo motivazionale e la crescita professionale delle persone lungo tutta la loro vita lavorativa.

## 2.7 Trattenere le persone nella PA

La linea strategica è costruita intorno al delicato momento dell'inserimento di una nuova persona all'interno di un ente, creando le "giuste condizioni" affinché una positiva esperienza di inserimento supporti la decisione di rimanere a lavorare nell'organizzazione e di mettere il proprio lavoro al servizio della comunità. Il neoassunto, infatti, si attende un periodo di affiancamento continuato e costante con esperti di settore per consentire al nuovo arrivato/a di acquisire le conoscenze e le competenze necessarie per diventare via via più autonoma/o nello svolgere il ruolo assegnato prima di poter essere completamente operativa nella mansione assegnata. Invece, quello che spesso accade in enti di piccole, medie e grandi dimensioni è che il momento dell'inserimento si riduca al tempo strettamente necessario a dare le informazioni di base sul ruolo che dovrà essere ricoperto. Il fatto l'affiancamento iniziale sia assente o insufficiente è spesso a causa del sottodimensionamento oramai generale degli organici che impedisce di poter "destinare" una persona all'inserimento di un nuovo collega e, alle volte, alla mancanza delle capacità necessarie a svolgere questo importante ruolo di "passaggio di consegne".

Pertanto, la linea strategica è pensata per:

- Favorire, attraverso la formazione centralizzata e attraverso attività di affiancamento *one-to-one*, l'acquisizione di competenze di base per i neoassunti o neo-inseriti nel ruolo, al fine di renderli autonomi fin dai primi mesi di inserimento lavorativo e agevolare la continuità del servizio senza comportare ritardi o accumuli di arretrati
- Sviluppare la professionalità dei ruoli apicali appena inseriti in ruoli manageriali, ovvero una particolare categoria di neoassunti che necessita di comprendere il contesto in cui si troveranno ad agire così da poter svolgere consapevolmente il proprio ruolo e massimizzare il contributo all'organizzazione. Per fare ciò, è prevista la possibilità di attivare progetti di accompagnamento formativo custom che, oltre che a competenze tecniche di base (es. Adempimenti, scadenze, compiti), supportino l'inserimento della nuova risorsa accompagnandola nei rapporti con i colleghi, gli amministratori, i cittadini
- Formare e favorire la diffusione di figure di *mentor* nel sistema locale e nei singoli enti attraverso lo sviluppo delle competenze metodologiche necessarie per un efficace trasferimento delle conoscenze e dei saperi a beneficio del *mentee*
- Incentivare i momenti di passaggi di consegne tra il personale in fase di pre-quietanza e quello neoassunto che lo sostituirà, al fine di sistematizzare le esperienze del personale in uscita e favorire la garanzia di continuità e qualità del servizio al cittadino.

## 2.8 Valorizzare le persone nella PA

La linea strategica punta alla valorizzazione delle persone che operano nella pubblica amministrazione dando senso al lavoro pubblico, al servizio per il bene collettivo e alla dimensione etica quali fondamentali leve motivazionali. Gli interventi formativi legati a questa linea sono, pertanto, costruiti in modo da permettere alle persone in servizio presso un ente di confrontarsi e scambiarsi riflessioni sulle proprie percezioni relative alla cultura organizzativa dell'ente, per poi rileggerla e ricostruirla in chiave propositiva nello sviluppo delle loro attività e dei servizi alla collettività. In quest'ottica, la linea strategica è pensata per:

- Rafforzare il senso di responsabilità "sociale" nel raggiungimento dei risultati e di attenzione al miglioramento continuo attivato grazie all'adozione della logica "cliente/fornitore interno" in ogni passaggio del loro agire
- Sviluppare il benessere organizzativo, la parità di genere e l'inclusione che hanno l'obiettivo di promuovere un concetto di "prendersi cura delle persone" superando la stessa cultura di "coinvolgimento dei dipendenti".

Questi aspetti intangibili rappresentano un elemento importante e sempre più considerato dai dipendenti pubblici che, prima che risorse umane, desiderano essere considerati "persone": singoli e parti fondamentali di una più ampia comunità organizzativa.

## 2.9 Accompagnare la transizione digitale

La linea strategica si concentra sul digitale quale fattore abilitante di tipo infrastrutturale; tecnologico, organizzativo e culturale a supporto del cambiamento organizzativo nelle pubbliche amministrazioni. Tale cambiamento comporta il superamento delle seguenti dicotomie:

- *Processi vs funzioni*: la pubblica amministrazione digitale abbandona la vecchia visione organizzativa basata sulle funzioni per sviluppare una visione per processi focalizzata sui cittadini, veri destinatari dell'attività dell'ente.
- *Processi vs Procedimenti*: la pubblica amministrazione digitale supera il concetto di procedimento, affermando che non è sufficiente che i servizi rispettino i passaggi previsti dalla normativa, ma devono soddisfare le esigenze dei cittadini e più in generale degli stakeholders del servizio.
- *Cultura digitale vs Analfabetismo funzionale*: lavorare sulla cultura digitale di base è fondamentale affinché il personale degli enti sia in grado di governare gli strumenti, sfruttandone a pieno le potenzialità e sia in grado di fornire ai cittadini risposte adeguate anche in un contesto che dal punto di vista tecnologico è in continua evoluzione.

Per superare queste dicotomie i servizi formativi pensati per accompagnare la transizione digitale si pongono i seguenti obiettivi:

- Favorire e supportare il processo di dematerializzazione degli EELL secondo quanto previsto dalla normativa nazionale, favorendo una gestione strutturata dei dati e delle informazioni per costruire processi digitali capaci di garantire efficienza interna e soddisfazione dei cittadini, oltre che il patrimonio informativo dell'ente
- Favorire la diffusione dei servizi digitali come principale modalità di erogazione di servizi comunali, coniugando la dimensione tecnologica con quella organizzativa per rivedere e semplificare i processi di lavoro interni coinvolgendo il personale informatico e quello che opera per erogare materialmente il servizio
- Favorire la crescita professionale degli RTD e Manager digitali all'interno degli enti locali, supportandoli nello sviluppo delle competenze necessarie per la gestione di progettualità complesse, soprattutto laddove si trovino ad agire senza il supporto della propria organizzazione
- Favorire la diffusione negli enti del Building Information Modeling (BIM), innovazione che comporta una forte attività di ripensamento delle competenze, dell'organizzazione e della corretta gestione digitale delle informazioni delle opere pubbliche e del patrimonio informativo esistente nelle aree tecniche.

## 2.10 Accompagnare la transizione ecologica

La linea strategica ha l'obiettivo di sviluppare le competenze in tema di ambiente e sostenibilità, ovvero presupposti imprescindibili per una pubblica amministrazione locale proiettata nel domani. La sostenibilità ambientale, infatti, passa attraverso la conoscenza degli strumenti che ne permettono l'attuazione valutando gli impatti delle azioni umane sull'ambiente in modo da agire consapevolmente ed efficacemente per

contenerle o evitarle. La transizione ecologica, inoltre, comporta tenere in considerazione la transizione energetica che ne è una determinante fondamentale sia per fronteggiare l'aumento dei prezzi dell'energia che le emissioni climalteranti. In quest'ottica, la linea strategica è pensata per sviluppare competenze in tema di consapevolezza ambientale al fine di contribuire a innescare quei processi di cambiamento ormai indispensabili per:

- Attuare azioni efficaci per la gestione del verde pubblico e dei rifiuti
- Arginare il consumo di suolo immaginando nuove soluzioni per la pianificazione territoriale, anche in termini partecipativi o con soluzioni abitative sociali condivise (co-housing)
- Diminuire l'inquinamento e ripensare a fonti energetiche rinnovabili, anche prevedendo il coinvolgimento di più attori (comunità energetiche),
- Proteggere la biodiversità e andare verso un adattamento intelligente alle nuove condizioni climatiche
- Affrontare le conseguenze del degrado ambientale che portano a situazioni emergenziali sempre più diffuse (disastri naturali e reati ambientali).

## 2.11 Accompagnare l'adozione dell'IA

La linea strategica nasce attorno all'idea che, sebbene il percorso di transizione digitale negli enti locali sia ancora in fase di realizzazione, tali organizzazioni devono già oggi iniziare a considerare le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale nel miglioramento dei processi e dei servizi pubblici. Probabilmente non tutte le organizzazioni sono pronte per questa innovazione, ma sono comunque molte quelle che presentano contesti idonei e che potrebbero ottenere giovamento dall'introduzione dell'IA. Si vuole quindi attivare iniziative di supporto agli enti che permettano di sviluppare le competenze necessarie e favoriscano un'introduzione graduale e governata di questa tecnologia, lavorando innanzitutto su una sensibilizzazione e una conoscenza di base diffusa del tema, sviluppando anche degli accompagnamenti formativi ad hoc rivolti alle singole amministrazioni che vogliono sperimentare l'Intelligenza artificiale nei propri processi.

## 2.12 Accompagnare l'innovazione del sistema

L'innovazione e il cambiamento non possono avere un'accezione locale, ma debbono diventare elementi fondanti del sistema locale nel suo complesso. Per questo motivo, la linea strategica punta a costruire meccanismi di apprendimento del sistema, affinché sia in grado di far tesoro delle esperienze delle singole realtà creando contaminazione fra enti locali, imprese, istituzioni per disseminare competenze in maniera diffusa e omogenea. Gli obiettivi per dare concretezza a tali obiettivi sono:

- La creazione di un gruppo di formatori pubblici certificati, dipendenti pubblici del Comparto Unico Regionale che hanno partecipato a specifici percorsi di formazione sulle metodologie di apprendimento e di gestione dell'aula che successivamente potranno agire negli interventi formativi che saranno chiamati a tenere

- Il continuo miglioramento, sviluppo e allenamento delle competenze dei formatori pubblici certificati grazie alla partecipazione a percorsi e occasioni formative loro dedicate (approfondimenti metodologici, convegni e palestre formative)
- Lo sviluppo di una comunità dei formatori pubblici (COMPACADEMY) con l'obiettivo di innovare e migliorare progressivamente l'offerta formativa dedicata al sistema della Pubblica Amministrazione del Friuli Venezia Giulia, mettendo a fattor comune le competenze e le buone pratiche dei formatori pubblici certificati e dei formatori partner di Fondazione compa, rafforzandone il senso di appartenenza e di servizio alla mission.

Oltre all'apprendimento di sistema, la linea strategica punta a valorizzare le innovazioni e le pratiche sviluppate nel sistema integrato per facilitarne la diffusione per "imitazione" da parte di altre organizzazioni grazie all'assegnazione di riconoscimenti per l'impegno nella realizzazione di innovazioni.

## 2.13 Sviluppare cultura e competenze manageriali

La linea strategica è essenzialmente rivolta alle figure apicali del sistema delle autonomie locali (direttori, dirigenti e PO) per riuscire a gestire l'organizzazione con un approccio manageriale, ovvero a programmare, gestire, sviluppare e coordinare al meglio tutte le risorse per realizzare le strategie politiche e organizzare servizi che siano utili al territorio e alla collettività di riferimento.

Le azioni formative collegate a questa progettualità hanno l'obiettivo di sviluppare le competenze in tema di:

- Cultura manageriale, vero e proprio fattore abilitante per le figure di responsabilità degli enti in quanto consente di identificare i principali elementi che configurano un'organizzazione come un sistema complesso (processi, sistemi di obiettivi, monitoraggio degli obiettivi, valutazione delle performance, competenze e potenziale dei collaboratori), di capirne i legami e le interazioni oltre che le modalità di gestione
- Gestione dei collaboratori, riconoscendone il potenziale e valorizzandolo sia come gruppo che come individualità, delegando loro attività ed acquisendo un ruolo di leader riconosciuti
- Gestione dei processi di cambiamento nelle organizzazioni, competenze che aiutano a riconoscere le naturali resistenze al cambiamento proprie e dei propri collaboratori e a rileggerle in un'ottica propositiva e proattiva per facilitare il processo di trasformazione organizzativa
- Gestione dei processi decisionali, riconoscendo ed evitando le trappole cognitive che possono portare a decisioni non ottimali di organizzazione e generazione di valore pubblico.

## 2.14 Sviluppare soft skills

Il dialogo, la cooperazione e la collaborazione rappresentano esigenze sempre più sentite all'interno delle pubbliche amministrazioni. Tali esigenze si declinano nella capacità di saper lavorare in gruppo, all'interno di una squadra, che si confronta e che grazie alla cosiddetta "intelligenza collettiva" riesce a raggiungere insieme i risultati desiderati. Si tratta di un approccio lavorativo relativamente nuovo per le pubbliche amministrazioni, abituate per lo più a operare in maniera settoriale.

La linea strategica vuole sviluppare le competenze legate al lavoro di gruppo, alla gestione delle relazioni e dei conflitti e alle capacità di negoziazione, di risoluzione dei problemi anche grazie all'utilizzo della creatività, di gestione del tempo e delle priorità che consentono alle persone di esprimere tutto il loro potenziale nella realizzazione degli obiettivi loro assegnati. Altrettanto importante è lo sviluppo di competenze necessarie per saper comunicare e gestire efficacemente le relazioni sia a livello interno (nei confronti dei colleghi e degli amministratori) che esterno (rapporti con il cittadino, le imprese e gli stakeholder), anche grazie a veri e propri progetti per migliorare le modalità di erogazione dei servizi di front office.

In questa linea strategica rientrano anche le azioni svolte a sviluppare le competenze tipicamente agite nei team di direzione per costruire un approccio strategico condiviso, per utilizzare approcci strutturati di problem solving nella risoluzione di problematiche complesse, per gestire il tempo e le priorità personali e organizzative. Tali competenze, logiche e strumenti possono essere anche diffusi in maniera capillare all'interno di un intero ente per rafforzarne il capitale intangibile di competenze trasversali e lavoro in team, in particolare in presenza di personale neo-assunto.

## 2.15 Sviluppare competenze tecniche trasversali

Essere un dipendente pubblico implica possedere una serie di competenze di natura tecnica proprie del pubblico impiego che sono valide in maniera trasversale per tutti, a prescindere dal ruolo ricoperto, dall'ambito di azione all'interno dell'organizzazione o dalle mansioni svolte. La linea strategica "sviluppare competenze tecniche trasversali" mira, soprattutto attraverso lo strumento della formazione centralizzata, a sviluppare una serie di competenze che, seppur considerate da sempre come un pre-requisito per l'ingresso nella PA, necessitano di essere consolidate continuamente durante tutto l'arco di vita lavorativa. Si tratta di competenze di natura amministrativa legate alla capacità di redigere correttamente gli atti, di gestire privacy e trasparenza bilanciando interesse personale e pubblico al fine di contribuire a costruire la fiducia nei confronti dell'amministrazione pubblica, restituendone un'immagine etica. Fondamentale è la consapevolezza delle responsabilità che il pubblico dipendente ha nei confronti della propria organizzazione, dei colleghi, del cittadino e delle imprese, così come è imprescindibile l'attenzione posta alle misure di sicurezza per preservare l'incolumità propria e delle persone con cui lavora.

A queste si aggiungono poi delle competenze nate solamente in epoca più recente e legate all'evoluzione tecnologica e sociale: si tratta di competenze di natura digitale, requisito ormai imprescindibile per chiunque lavori all'interno di un ente pubblico che si colloca in un contesto socio-economico sempre più informatizzato. Infine, i cambiamenti demografici e i flussi migratori fanno emergere la necessità di sviluppare competenze linguistiche per potere comunicare agevolmente con tutti gli interlocutori. Pertanto, oltre alle lingue di confine, che storicamente devono essere presupposto indispensabile soprattutto per i Comuni che gestiscono attività ad interesse trasfrontaliero, è importante poter fornire delle competenze di base per la conoscenza della lingua inglese, fondamentale per il rapporto con i turisti e con gli stranieri che si presentano agli sportelli degli enti.

## 2.16 Sviluppare competenze tecniche di settore

In una PA in continua evoluzione, è necessario poter fruire di formazione continua e rimanere sempre aggiornati sulle nuove disposizioni normative per affrontare con competenza e con strumenti di lavoro

efficaci le sfide che i continui cambiamenti impongono. Lo sviluppo di competenze tecniche di settore permette l'arricchimento del bagaglio personale dei destinatari, affinché possano muoversi agevolmente fra le maglie, spesso intricate, delle norme che rappresentano lo strumento alla base di tutte le attività quotidiane. In questa linea strategica rientrano gli interventi che permettono ai partecipanti di raggiungere i seguenti obiettivi

- Permettere l'aggiornamento continuo sulle novità normative introdotte a livello nazionale e regionale
- Favorire il confronto su procedure e tematiche particolarmente complesse non solamente a livello teorico, ma soprattutto a livello pratico, attraverso attività laboratoriali con consulenti esperti, con formatori pubblici certificati ComPA FVG e con i colleghi di enti diversi, al fine di mettere a sistema le buone pratiche e superare il concetto del "si è sempre fatto così"
- Approfondire in maniera verticale le competenze di settore attraverso percorsi tematici con focus specifici, sia riguardanti le mansioni di un determinato ruolo, sia riguardanti aree tematiche di un certo interesse.

Gli interventi previsti da questa linea strategica permettono dunque di rispondere alla crescente esigenza di approfondimento specialistico di determinate competenze, anche grazie alla possibilità di accedere ad esami di certificazione e attestazione del livello raggiunto. Ciò permette di favorire e supportare la preparazione di figure altamente specializzate e altrettanto strategiche all'interno degli enti - come, ad esempio i Responsabili per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, i RUP secondo quanto previsto dal Nuovo Codice degli Appalti pubblici, i mentor e i facilitatori della formazione - per affrontare i grossi cambiamenti in atto a livello socioeconomico e nella pubblica amministrazione.

Tra le competenze tecniche di settore, che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di questa linea strategica, sono ricomprese le competenze necessarie a svolgere le seguenti mansioni:

- Gestione della Segreteria e degli Affari Generali dell'ente locale
- Gestione ed erogazione dei Servizi demografici ed elettorali dell'ente
- Gestione e rendicontazione del Servizio Economia e Finanza locale
- Gestione dei tributi locali
- Gestione e implementazione delle attività culturali, turistiche e sportive
- Gestione e implementazione dei Servizi educativi e dell'istruzione
- Progettazione di bandi e gare a livello europeo (europrogettazione)
- Gestione degli strumenti di pianificazione urbanistica ed edilizia privata, compreso lo Sportello Unico dell'Edilizia (SUE)
- Gestione e implementazione di gare, appalti e contratti
- Gestione e manutenzione delle opere pubbliche e del patrimonio
- Gestione delle risorse umane
- Gestione dello Sportello Unico Attività Produttive (SUAP)

### 3 COME LEGGERE IL PIANO FORMATIVO

---

Il capitolo vuole delineare la struttura generale del Piano Formativo evidenziando una serie di chiavi di lettura che caratterizzano i percorsi formativi e che possono aiutare il lettore nella comprensione del documento di progettazione e dei servizi formativi offerti.

I successivi capitoli sono stati strutturati ripercorrendo le tipologie di servizio individuate nel documento strategico:

- Servizi formativi per lo sviluppo delle organizzazioni (formazione custom)
- Servizi formativi per lo sviluppo professionale (formazione centralizzata)
- Servizi formativi per lo sviluppo del sistema integrato

Ciascun capitolo è stato poi strutturato nelle seguenti sezioni:

- a) Le caratteristiche del servizio, in cui vengono descritti gli aspetti caratterizzanti e peculiari dei percorsi formativi relativi alla tipologia di servizio che si propone di attivare;
- b) I percorsi formativi, con una tabella riassuntiva che permette di collegare ogni percorso formativo alla linea strategica e alla priorità strategica di ANCI FVG.

Al fine di rendere più leggibile il Piano, le schede di presentazione dei singoli percorsi sono riportate in appendice. Ciascuna scheda dei percorsi formativi esplicita le seguenti informazioni:

- Obiettivi formativi del percorso

Indicano le competenze che si intende sviluppare declinate in termini di comportamenti attesi dei partecipanti al termine del percorso formativo capacità che si intende andare a sviluppare e che i partecipanti potranno agire al termine del percorso formativo

- Destinatari

Rappresentano le figure a cui è rivolta l'attività e possono essere indicati sia in base al ruolo (amministratore, Posizione Organizzativa, ...) sia in base alla fase lavorativa in cui si trovano (neoassunti, dipendenti in uscita, ...)

- Metodologia

Indicano la modalità con cui saranno raggiunti gli obiettivi formativi, tarate e personalizzate per garantire un apprendimento completo e aderente alle esigenze dei destinatari e del percorso stesso. Esempi di metodologie utilizzate sono la lezione frontale, il coaching di gruppo e individuale, il mentoring, il lavoro di gruppo, l'analisi di casi e gli auto-casi, le palestre formative, il role-playing, la comunità di pratica, la formazione residenziale o le visite studio<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Si rimanda al capitolo sulle metodologie del presente documento per approfondire ciascuna tipologia e coglierne le finalità diverse, le potenzialità e i vantaggi per le diverse situazioni.

▪ Modalità di fruizione della formazione

Indicano le modalità di fruizione funzionali per soddisfare le esigenze dei partecipanti e per rispondere alle diverse caratteristiche del percorso, i cui obiettivi non possono essere sempre raggiunti attraverso un'unica modalità. Le modalità di fruizione dei servizi formativi sono state suddivise a seconda della:

- *dimensione spaziale*: in presenza, online, misto. Sempre di più ci si sta orientando verso la formazione mista (parte in presenza e online) per ridurre i tempi di spostamento quando non strettamente necessari continuando comunque a favorire lo scambio e la creazione di reti e legami come solamente gli incontri fisici tra le persone sono in grado di attivare e rinforzare;
- *dimensione temporale*: sincrono, asincrono, misto. Una modalità sempre più richiesta è quella asincrona, che prevede attività di autoapprendimento grazie al supporto di strumenti e materiali didattici appositamente progettati e realizzati, la cui fruizione è libera e può essere svolta in qualsiasi momento il partecipante ne abbia la possibilità e l'esigenza. Anche in questo caso, i percorsi formativi proposti possono abbinare questa modalità di fruizione a modalità sincrone per permettere un apprendimento su più fronti.

▪ Durata

Permette di classificare i percorsi in brevi (con durata inferiore a 12 ore), medi (con durata compresa tra 13 e 20 ore) e lunghi (con durata superiore a 21 ore)

▪ Priorità ANCI

Consente di collegare gli obiettivi del percorso alle priorità contenute nel documento strategico di ANCI

▪ Target dell'Agenda 2030 di riferimento

Che rappresentano come gli obiettivi del percorso possono contribuire, più o meno direttamente, al raggiungimento dei target dell'Agenda 2030.

▪ Area tematica di riferimento

Attributo fondamentale per orientare i partecipanti nella scelta dei percorsi. Di seguito si elencano in ordine alfabetico le aree tematiche che vengono trattate dai servizi formativi proposti:

- Ambiente e transizione ecologica
- Anagrafe e stato civile
- Appalti, gare e contratti pubblici
- Comunicazione
- Cultura, Sport e Turismo
- Diritto Amministrativo
- Edilizia privata e urbanistica
- Finanza pubblica
- Gestione documentale e protocollazione
- Gestione e sviluppo delle risorse umane
- Governance politica e leadership istituzionale
- Informatica di base
- Organizzazione e cambiamento organizzativo

- Privacy, accesso e trasparenza
- Progettazione e realizzazione delle opere pubbliche
- Project Management
- Servizi cimiteriali
- Servizi elettorali
- Servizi scolastici e alla persona
- Sicurezza
- SUAP e SUE
- Sviluppo locale e Progettazione europea
- Transizione al digitale
- Tributi

## 4 IL PIANO FORMATIVO

---

### 4.1 Percorsi rivolti allo sviluppo professionale

#### 4.1.1 Le caratteristiche del servizio

##### Lo sviluppo delle competenze

I servizi formativi rivolti allo sviluppo professionale sono pensati per accompagnare le persone che operano all'interno delle amministrazioni pubbliche del comparto unico del Friuli Venezia Giulia, aiutandole a costruire, aggiornare o rinnovare il proprio bagaglio di competenze, necessario a realizzare i compiti loro richiesti con un approccio flessibile, aperto al cambiamento e alla collaborazione con i colleghi.

Attraverso la formazione rivolta allo sviluppo professionale si vogliono dare tutti gli strumenti necessari per sviluppare **tre macro-classi di competenze**:

- soft skills o competenze trasversali, comprensive anche delle competenze relazionali,
- competenze organizzative e gestionali,
- competenze tecnico-specialistiche.

##### **Soft Skills, o competenze trasversali**

Comprendono quelle competenze legate alla sfera personale e comportamentale e forniscono gli strumenti necessari alla gestione delle relazioni collaborative con i colleghi e con l'utenza e con i colleghi, favorendo tutti quegli atteggiamenti e comportamenti che fanno la differenza nella realizzazione di *performance* efficaci. Saper lavorare in gruppo, all'interno di una squadra che si confronta e che grazie alla cosiddetta "intelligenza collettiva" riesce a raggiungere insieme i risultati desiderati è un approccio lavorativo relativamente nuovo per le pubbliche amministrazioni, abituate per lo più a operare in maniera settoriale o a silos compartimentati. Ecco perché sviluppare le competenze relazionali legate al lavoro di gruppo, alla gestione delle relazioni e dei conflitti, alle capacità di negoziazione, alla creatività e al problem solving costituisce un tassello fondamentale per lo sviluppo professionale delle persone. Le competenze trasversali si distinguono in:

- **Comunicazione nel contesto pubblico**, ovvero quelle competenze che permettono al personale della PA nonché agli amministratori locali di ascoltare attivamente e comunicare in modo chiaro ed efficace con il cittadino, con le imprese e con gli enti del settore, con i colleghi, con gli amministratori, e con tutti gli stakeholder in generale, sapendo adattare il linguaggio e riformulare la forma della propria comunicazione quando necessario assicurandosi una piena comprensione da parte dell'interlocutore e favorendo i processi di costruzione di collaborazione. Questo tipo di competenza implica una importante presa di coscienza sulla necessità per l'ente locale di confrontarsi con i propri stakeholder, coinvolgendoli inoltre in forme partecipative che traggano vantaggio da azioni di networking tra soggetti pubblici e privati,

- **Collaborazione interpersonale**, ovvero quelle competenze che permettono di facilitare le interazioni tra colleghi, con gli amministratori e con gli stakeholder, al fine di raggiungere obiettivi comuni e performance efficaci, riconoscendo l'importanza e il valore aggiunto del lavoro di squadra rispetto al lavoro individuale, anche in termini di collaborazione partecipata e condivisa con soggetti esterni all'amministrazione;
- **Risoluzione di problemi complessi**, ovvero quelle competenze che permettono ai dipendenti di sviluppare capacità di analisi delle situazioni da fronteggiare, vagliando in modo lucido le diverse possibili soluzioni, valutando gli scenari che potrebbero aprirsi di conseguenza e, infine, assumendosi la responsabilità di scegliere e perseguire la soluzione migliore in quel determinato momento e contesto senza farsi prendere da emozioni d'ansia o panico;
- **Gestione del tempo e delle priorità**, ovvero quelle competenze che permettono di adottare modalità di programmazione efficiente delle proprie attività in funzione degli obiettivi, di gestire il tempo arginando le urgenze per non perdere di vista quanto ci si è prefissato, utilizzando anche strumenti informatici per gestire il lavoro efficacemente.

### Competenze organizzative e gestionali

Permettono di ricercare e adottare costantemente una visione sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo. Si tratta di quelle capacità che permettono di definire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento e di introdurre innovazioni e miglioramenti a livello gestionale e organizzativo a seconda del ruolo ricoperto. Le competenze organizzative e gestionali si distinguono in:

- **Gestione per processi**, ovvero le competenze che permettono di analizzare i processi di lavoro interni degli enti locali (anche attraverso l'utilizzo di idonei strumenti) e di reingegnerizzarli a partire dai risultati attesi con l'obiettivo di migliorare modalità di lavoro, flussi comunicativi, consumo interno di risorse, efficacia e velocità nelle risposte attese dal contesto esterno (o dai clienti interni del processo)
- **Gestione di progetti complessi attraverso tecniche di project management**, ovvero quelle competenze che permettono di costruire piani di azione coerenti con gli obiettivi strategici, prevedendo gli andamenti e le evoluzioni dell'ambiente di riferimento, al fine di concretizzare i progetti dell'Ente realizzandone i risultati;

### Competenze tecnico - specialistiche

Si differenziano in competenze di natura trasversale, ovvero valide per tutti i dipendenti a prescindere dal ruolo ricoperto e dalla mansione svolta, e competenze di settore ovvero le conoscenze e capacità specifiche richieste a una persona per ricoprire il profilo professionale richiesto:

- **Competenze tecnico-specialistiche trasversali**
  - **Orientamento al servizio**, ovvero quella competenza trasversale propria del dipendente pubblico che permette di creare e aumentare il "**valore pubblico e sociale**" per la propria comunità e per il territorio. Essere "*civil servant*" al servizio del bene comune e del cittadino significa essere consapevoli dei principi di etica e morale del lavoro pubblico, affinché il proprio

operato quotidiano all'interno dell'organizzazione venga sostenuto e alimentato sempre da questi principi: non semplici riferimenti teorici, ma una guida comportamentale da coltivare e rafforzare costantemente

- **Redigere gli atti amministrativi**, per tradurre per iscritto in maniera efficace e concisa l'applicazione delle norme, ponendo attenzione alla forma richiesta per ciascuna tipologia di procedimento ma tenendo sempre a mente la chiarezza espositiva e la de-burocratizzazione del linguaggio;
  - **Conoscere e assumersi le proprie responsabilità in quanto dipendenti pubblici** per garantire l'efficacia e l'efficienza del proprio lavoro e non arrecare danni nei confronti del proprio ente e della pubblica amministrazione;
  - **Operare secondo i principi di trasparenza e sapendoli bilanciare con la tutela della privacy**, affinché, da un lato venga assicurata la massima trasparenza dell'azione amministrativa, dimostrando che il proprio operato è volto alla realizzazione del valore pubblico attraverso un oculato utilizzo delle risorse pubbliche, dall'altro lato, venga assicurata la riservatezza delle persone e dei loro dati sensibili,
  - **Competenze digitali di base**, affinché i dipendenti pubblici possano essere attori e non spettatori dell'evoluzione digitale degli enti. L'obiettivo è quello di creare una diffusa consapevolezza, in ogni livello dell'organizzazione, **dagli amministratori, ai responsabili e a tutto il personale** e al tempo stesso sviluppare una competenza di base sufficiente ad operare in autonomia in un contesto sempre più informatizzato. Le competenze digitali di base permettono di comprendere il valore e l'impatto che il processo di digitalizzazione comporta all'interno della PA, e favoriscono l'adozione di un atteggiamento di apertura nei confronti del cambiamento e dell'innovazione. Tra queste competenze sono comprese anche le capacità di adottare consapevolmente comportamenti e prassi volti a garantire la sicurezza informatica per la protezione dei dati e delle informazioni riservate dell'organizzazione, compresa la protezione dei dati sensibili trattati
  - **Competenze digitali di livello intermedio e avanzato**, che permettono di applicare con cognizione le indicazioni dettate dall'AgID e dal CAD, adottando nuove modalità operative, sistemi e strumenti tecnologici introdotti a seguito della re-ingegnerizzazione dei processi dell'ente in ottica digitale. Grazie ad un livello avanzato di approfondimento delle competenze digitali sarà possibile contare all'interno dell'ente di figure specializzate, in grado di guidare il cambiamento digitale e supportare i colleghi nei progetti di digitalizzazione.
- **Competenze tecnico-specialistiche di settore**
    - **Individuazione ed implementazione delle strategie politiche**, ovvero quelle competenze proprie degli amministratori locali necessarie a implementare strategie politiche e attuarle efficacemente, grazie a buone capacità di lettura del contesto territoriale e individuazione delle azioni strategiche a lungo termine. Inoltre, permettono di maturare la consapevolezza e le capacità di programmazione strategica per definire politiche integrate e progettualità condivise nel segno dell'**innovazione** e della **consapevolezza ambientale**, in particolare al fine di rilanciare le attività economiche locali, cogliere le implicazioni strategiche per lo sviluppo dei territori derivanti dalla digitalizzazione dei processi e dei servizi comunali e favorire la transizione

ecologica ed energetica attuando politiche integrate di sviluppo sostenibile per tutelare l'ambiente e il benessere dei cittadini, in equilibrio con le esigenze di sviluppo territoriale e coesione sociale e coinvolgendo la popolazione per trovare risposte rapide, resilienti e coordinate alle situazioni di emergenza collettiva.

- **Comprensione e applicazione degli istituti normativi** ovvero quelle competenze che, una volta compresa la norma, permettono di saperla applicare in modo corretto e pertinente alle specifiche situazioni che si presentano nell'ambito del proprio lavoro, dimostrando capacità di collegamento e confronto tra i diversi istituti e capacità decisionali per la realizzazione di quanto richiesto dalle specifiche attività.
- **Competenze tecniche di settore**, differenziate per ruolo e area di competenza. Si differenziano e articolano a seconda degli ambiti d'azione e vanno acquisite per *step* progressivi, a partire dalle competenze di base fino a quelle più elevate, con un grado di approfondimento e dettaglio maggiore.

Il set di competenze sopra descritto presenta una notevole varietà e diversificazione. Orientarsi all'interno delle attività formative a catalogo non è sempre semplice e spesso i partecipanti necessitano di supporto per riuscire ad individuare quali competenze sviluppare per arricchire il proprio bagaglio professionale coerentemente con le attività e le mansioni svolte. Per aiutare i beneficiari della formazione centralizzata a costruire il proprio **piano formativo individuale**, le attività formative sono state divise in **percorsi formativi**, che indicano in maniera chiara il ruolo che si intende sviluppare (ad. es. "Percorso per lo specialista d'anagrafe") oppure le tematiche affrontate (ad. Es. "Percorso per implementare una comunicazione digitale nell'ente locale"). Ciascun percorso si articola in diversi **corsi**, che possono essere di durata breve (da 1 a 7 ore), durata media (da 8 a 15 ore), durata lunga (oltre le 16 ore). Una serie di attributi indicati nelle schede corso aiuta a capire se le attività formative rispecchiano le esigenze del partecipante, in termini di **modalità di erogazione** (online, in presenza, attività mista, in modalità asincrona o sincrona), **livello di approfondimento dei contenuti** (evento informativo di sensibilizzazione, corso base, corso per neoassunti, corso di specializzazione e corsi avanzati, master, corso con possibilità di certificazione).

A seconda delle esigenze, i corsi possono essere ripetuti in più **edizioni** per venire incontro al numero di richieste che emergeranno durante il corso dell'anno e per permettere di soddisfare il fabbisogno formativo dei richiedenti. Ciò è dovuto anche alla scelta di limitare il numero dei partecipanti per ogni edizione per determinate attività formative. Infatti, al netto degli eventi di sensibilizzazione che prevedono l'utilizzo di metodologie didattiche frontali e pertanto permettono di accogliere un numero maggiore di persone contemporaneamente, per i percorsi formativi si favoriscono gruppi piccoli, tra le 20 e le 30 persone, al fine di agevolare le interazioni con i docenti i momenti di confronto tra i partecipanti, dando a tutti la possibilità di essere protagonisti attivi della propria formazione e non spettatori passivi.

I servizi formativi per lo sviluppo professionale adottano **metodologie didattiche** molto diversificate tra loro, anche all'interno di uno stesso percorso, al fine di garantire un apprendimento completo a 360° e aderente alle esigenze dei destinatari. Oltre alle **lezioni frontali**, che sono limitate agli interventi di sensibilizzazione o aggiornamento normativo, viene largamente adottata la metodologia didattica del **laboratorio in gruppi di lavoro**, che permette di applicare fin da subito quanto appreso a livello pratico attraverso esercitazioni guidate che favoriscono l'apprendimento e permettono al tempo stesso di verificare il trasferimento delle competenze grazie alla supervisione del docente. Le attività formative di **Question Time** (confronto aperto

con domande relative a un tema prestabilito) permettono di risolvere eventuali dubbi, potendo approfittare della presenza e della disponibilità di docenti esperti che mettono a sistema le proprie esperienze. Altrettanto utile è lo **studio di casi pratici**, che permette di analizzare situazioni reali cogliendone gli spunti di arricchimento per il proprio lavoro. La **formazione residenziale** è una metodologia altamente innovativa ed efficace in quanto permette una completa immersione nel contesto formativo per alcune giornate intere, favorendo non solo l'arricchimento del bagaglio di competenze ma anche la possibilità di allargare la propria rete di conoscenze. Questa metodologia è usata per lo più per le attività destinate agli amministratori locali.

Ogni attività formativa prevede una parte di micro-progettazione, in continuità con la macro-progettazione prevista nel documento strategico e nel presente documento, che analizza le esigenze puntuali andando a definire obiettivi specifici e contenuti. I docenti coinvolti vengono selezionati sulla base delle competenze specifiche e vengono individuati dopo attenta fase di selezione che prevede una prima individuazione tramite CV a cui fanno seguito uno o più momenti di confronto nella forma dell'intervista o colloquio conoscitivo, concludendo poi con attività in aula per testare sul campo le competenze.

I progettisti della formazione insieme ai docenti selezionati individuano per ciascun percorso formativo la giusta combinazione tra le metodologie didattiche e le modalità sopra elencate per favorire non solo il raggiungimento degli obiettivi formativi, ma anche per venire incontro alle diverse sensibilità dei partecipanti nei confronti dell'apprendimento (basti pensare ai diversi tipi di "memoria" che caratterizzano ciascuno di noi, da quella visiva, a quella uditiva, cinestetica e tattile). Questa attenzione viene posta anche nella creazione dei materiali didattici di supporto che vengono realizzati seguendo alcune linee guida fornite ai docenti.

I servizi formativi per lo sviluppo professionale sono progettati in linea con gli **obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030** e si propongono di favorire l'adozione di approcci di lavoro attenti ai principi in essa contenuti. In particolare, i progetti consentono di migliorare la produttività, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione in un settore ancora fortemente *labour intensive* come quello della pubblica amministrazione fornendo strumenti e competenze per gestire tutti gli aspetti delle pubbliche amministrazioni, di migliorarli e di introdurre processi di innovazione, oltre alla riduzione degli sprechi di risorse. Inoltre, i progetti consentono di sviluppare istituzioni efficaci, responsabili ed etiche. Relativamente ai progetti formativi rivolti al target degli amministratori puntano a suscitare la consapevolezza e le capacità strategiche di pianificazione e di governance territoriale: sono proprio le politiche impostate e attuate a livello locale che consentono di contribuire fattivamente a conseguire i risultati attesi a livello globale.

#### 4.1.2 I percorsi formativi

A titolo esemplificativo e non esaustivo, si riportano di seguito i percorsi che si prevede di attivare nel 2024, descritti in dettaglio negli allegati al Piano Formativo. L'offerta formativa potrà essere:

- ampliata per intercettare fabbisogni formativi che dovessero emergere in corso d'anno che siano in linea con gli obiettivi generali del presente Piano formativo nextPA;
- ridotta nel caso in cui il fabbisogno dovesse venir meno.

Il monte ore complessivo pianificato per la formazione centralizzata dipenderà pertanto da:

- numero di edizioni che si renderà necessario attivare per ogni corso

- nuove esigenze che saranno registrate ovvero dal venire meno di alcuni fabbisogni che renderanno non attivabili alcune azioni pianificate
- modalità di erogazione prevista/consentita.

PERCORSO	LINEA STRATEGICA	PRIORITÀ STRATEGICA
Anticorruzione e trasparenza appalti + laboratorio	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Approfondimenti sul codice degli appalti: teoria e pratica	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Civil servant school: Competenze di gestione tempo e priorità	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Civil servant school: Competenze di problem solving	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Civil servant school: Comunicare e gestire le relazioni in modo efficace	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Civil servant school: Lavorare in team e sviluppare un senso di squadra	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Competenze digitali di base	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Comunità professionale BIM	Sviluppare strategie e reti per il sistema integrato	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Comunità professionale RTD	Sviluppare strategie e reti per il sistema integrato	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Comunità professionale degli operatori SUAP	Sviluppare strategie e reti per il sistema integrato	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Comunità professionale responsabili finanziari	Sviluppare strategie e reti per il sistema integrato	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Controlli in materia ambientale	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Intelligenza artificiale	Accompagnare l'adozione dell'IA	Stimolare innovazione e cambiamento
Laboratorio di Alta Formazione Residenziale per Amministratori Locali – II° Livello	Sviluppare strategie tramite gestioni associate	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Laboratorio di digitalizzazione dei processi e dei servizi	Accompagnare la transizione digitale	Stimolare innovazione e cambiamento
Laboratorio di gestione dei rifiuti	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Novità normative e giurisprudenziali degli appalti	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorsi sulle tematiche ambientali	Accompagnare la transizione ecologica	Stimolare innovazione e cambiamento
Percorso Building Information Modeling (BIM)	Accompagnare la transizione digitale	Stimolare innovazione e cambiamento
Percorso Cybersecurity	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente

Percorso OpenData	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso Opere pubbliche: programmazione, gestione e monitoraggio	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso accessibilità dei contenuti nei siti web	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso amministratori per la buona gestione amministrativa locale	Sviluppare strategie nelle organizzazioni	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Percorso base sul codice degli appalti	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso buona amministrazione	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso comunicazione digitale dell'ente	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione Competente
Percorso gestione documentale digitale	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso gestione servizi finanziari	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso gestione servizi finanziari nei piccoli comuni	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso neo-assunti servizi demografici	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso neo-assunti servizi finanziari	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso neoassunti gestione del personale	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso neoassunti sul ruolo e competenze del responsabile SUAP	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso neoassunti sulla gestione dei tributi	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso neoassunti sulla gestione delle opere pubbliche	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso neoassunti sulle istruttorie di edilizia privata	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso per specialisti d'anagrafe e stato civile	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso per specialisti di servizi cimiteriali	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso per specialisti di servizi elettorali	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso piattaforme abilitanti	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso progettazione europea per lo sviluppo locale	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso protezione dei dati: accesso o trasparenza?	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso protocollisti	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente

Percorso sensibilizzazione digitale per amministratori	Accompagnare la transizione digitale	Stimolare innovazione e cambiamento
Percorso sensibilizzazione e formazione di base sui servizi online	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso sensibilizzazione transizione ecologica ed energetica per amministratori	Accompagnare la transizione ecologica	Stimolare innovazione e cambiamento
Percorso su documenti e adempimenti in materia di sicurezza per gli appalti di lavori, servizi e forniture	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso su metodologie di mentorship, facilitazione e tutoring	Trattenere le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Percorso su responsabilità del dipendente pubblico	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso sul Piano Integrato di Azione e Organizzazione (PIAO)	Sviluppare strategie nelle organizzazioni	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Percorso sul diritto amministrativo (L. 241/90)	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso sulla Lean Organization	Migliorare l'organizzazione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Percorso sulla gestione contabile del personale: stipendi, pensioni e previdenza, conto annuale	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso sulla gestione degli espropri	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso sulla gestione dei processi decisionali	Sviluppare cultura e competenze manageriali	Coltivare soft skills e managerialità
Percorso sulla gestione dei progetti (project management)	Creare cultura e adottare strumenti di buona gestione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Percorso sulla gestione del personale: sviluppare le risorse umane	Valorizzare le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Percorso sulla sicurezza: un raccordo tra progettisti della sicurezza e fruitori	Sviluppare competenze tecniche trasversali	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso sulla valutazione dell'impatto di genere	Valorizzare le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Percorso sulle novità normative regionali in materia di tributi	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Percorso sulle procedure concorsuali dopo la L.79/2022: la centralità del responsabile del personale	Attrarre le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Percorso sullo Smart working e il Lavoro Agile	Migliorare l'organizzazione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Percorso tecniche e strumenti di digitalizzazione di processi e servizi	Accompagnare la transizione digitale	Stimolare innovazione e cambiamento
Percorso urbanistica e edilizia privata: dalla normativa all'applicazione pratica	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Progettare e gestire eventi e manifestazioni culturali e sportive	Sviluppare competenze tecniche di settore	Costruire una Pubblica Amministrazione competente
Smart Community degli amministratori per lo sviluppo	Sviluppare strategie e reti per il sistema integrato	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Summer Campo per amministratori locali - Alta Formazione Residenziale per Amministratori Locali in	Sviluppare strategie tramite gestioni associate	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

---

"Strategie di sviluppo sostenibile e programmazione europea" – 1° Livello

---

Sviluppare politiche di costruzione dei distretti del biologico

Sviluppare strategie tramite gestioni associate

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

---

## 4.2 Percorsi rivolti allo sviluppo delle organizzazioni

### 4.2.1 Le caratteristiche del servizio

I servizi formativi rivolti allo sviluppo delle organizzazioni sono pensati per accompagnare le amministrazioni pubbliche locali del Friuli Venezia Giulia nell'innovare, trasformare, integrare e migliorare tutte le dimensioni che le caratterizzano come sistemi organizzativi capaci di generare valore pubblico: vision, strategia, organizzazione, persone e strumenti.

La modalità di erogazione di questi percorsi è quella dei percorsi formativi custom, ovvero percorsi progettati ed erogati in base alle specifiche esigenze dell'ente (o di un insieme di enti) in cui sono tenute in considerazione sia la situazione organizzativa che la fase di vita lavorativa in cui si trovano le risorse umane che parteciperanno al progetto.

I macro-obiettivi dei percorsi formativi rivolti alle organizzazioni sono i seguenti:

- Accompagnare e supportare i Comuni ad **analizzare il contesto e i rischi dell'organizzazione** per sviluppare capacità di prendere decisioni consapevoli su strategia, organizzazione e processi di miglioramento che siano coerenti con il contesto esterno
- Accompagnare e supportare i Comuni nello **sviluppo della vision sul ruolo dell'ente** nell'erogazione di servizi e nello sviluppo del territorio, anche attraverso scelte di cooperazione, collaborazione e partnership interistituzionale di area vasta
- Formare le **competenze manageriali** dei dirigenti e delle posizioni organizzative in modo tale che supportino la parte politica nella realizzazione del piano di mandato, nell'organizzazione dei servizi secondo criteri di efficacia ed efficienza e nella gestione delle strutture organizzative come strumenti per realizzare la strategia
- Formare le **competenze gestionali** dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dei funzionari nella pianificazione e programmazione delle attività e nella gestione dei processi e dei progetti organizzativi quale preconditione per gestire processi di miglioramento e cambiamento organizzativo
- Accompagnare e supportare i Comuni nei processi di **miglioramento organizzativo**, ovvero nel graduale potenziamento e nel miglioramento incrementale dei processi, della struttura, delle modalità di gestione dei servizi o del clima organizzativo
- Accompagnare e supportare i Comuni nei processi di **cambiamento organizzativo**, ovvero nelle trasformazioni profonde dei processi di lavoro, della struttura, delle modalità di gestione dei servizi e della cultura organizzativa
- Accompagnare le amministrazioni comunali nell'**implementazione e nello sviluppo di forme organizzative sovracomunali** per la gestione e l'organizzazione dei servizi grazie ad analisi che supportino un processo decisionale consapevole e un efficace startup di tali progettualità

- Accompagnare e supportare i Comuni nei **progetti strategici di innovazione e di apprendimento organizzativo**, favorendo anche lo sviluppo, il trasferimento e la disseminazione di innovazioni tra enti in una logica di apprendimento organizzativo
- Accompagnare e supportare i Comuni nei processi di **gestione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane** nella sua più ampia accezione che sottende il loro sviluppo, la loro motivazione e la gestione delle loro competenze e conoscenze per evitare che vengano disperse durante le fasi di turnover
- Accompagnare e supportare i Comuni nei processi di **dematerializzazione** secondo quanto previsto dalla normativa nazionale, favorendo una gestione strutturata e digitale dei dati e delle informazioni per migliorare efficacia ed efficienza dei servizi erogati
- Accompagnare e supportare i Comuni nei processi di creazione di **servizi digitali** come principale modalità di erogazione in maniera efficace, efficiente e rispondente alle esigenze di cittadini, imprese e associazioni
- Accompagnare e supportare i Comuni nei processi di introduzione e diffusione del **BIM** in maniera consapevole e organizzata per poterne sfruttare tutte le potenzialità.

#### 4.2.2 I percorsi formativi

I percorsi formativi rivolti alle organizzazioni sono essenzialmente percorsi custom, ovvero percorsi progettati ed erogati in base alle specifiche esigenze dell'ente (o di un insieme di enti) in cui sono tenute in considerazione sia la situazione organizzativa che la fase di vita lavorativa in cui si trovano le risorse umane che parteciperanno al progetto.

Una caratteristica fondamentale dei servizi formativi per le organizzazioni è che sono concepiti come **laboratori formativi** per favorire processi di apprendimento organizzativo.

Nei percorsi formativi sono potenzialmente coinvolte tutte le persone che svolgono un'attività all'interno di un ente o in partnership con esso. Il tipo di competenze che qui sono coinvolte sono tuttavia prevalentemente, ma non esclusivamente, agite da:

- Amministratori (sindaci, assessori e consiglieri del Comune)
- Personale con ruoli di responsabilità amministrativa di vertice, di funzione o di ufficio/servizio (direttori generali, dirigenti, posizioni organizzative, segretari)
- Personale con ruoli impiegatizi coordinati dai responsabili dell'organizzazione, del servizio o della funzione
- Personale che, indipendentemente dal ruolo che attualmente ricoprono nell'organizzazione, sono state incaricate di realizzare progetti di innovazione
- Personale che, indipendente dal ruolo che attualmente ricoprono, desiderano sviluppare competenze trasversali utili a creare quelle "figure ibride" per facilitare i processi di apprendimento organizzativo
- RTD incaricati o per i quali è prevista una nomina

Le metodologie che saranno utilizzate nei percorsi promuoveranno l'analisi, il confronto, la creatività e il problem solving nei partecipanti, anche con il coinvolgimento di soggetti esterni all'organizzazione in modo da garantire sempre l'orientamento verso l'esterno. Pertanto, l'approccio frontale avrà uno spazio limitato all'esigenza di uniformare il livello di informazione o conoscenza del tema nei partecipanti o di approfondire specifiche tematiche. Oltre all'analisi di casi, simulazioni, laboratori, e lavori di gruppo è molto efficace in questo tipo di interventi il coaching di gruppo e singolo.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, si riporta di seguito i percorsi che si prevede di attivare descritti in dettaglio negli allegati al Piano Formativo. L'offerta formativa potrà essere:

- ampliata per intercettare fabbisogni formativi che dovessero emergere in corso d'anno
- ridotta nel caso in cui il fabbisogno dovesse venir meno
- personalizzata per rispondere a specifiche esigenze formative ed organizzative delle singole organizzazioni.

Inoltre, la durata dei singoli percorsi potrà subire delle modifiche in funzione delle competenze in ingresso dei partecipanti e delle esigenze di personalizzazione emerse a livello di singoli enti / insieme di enti.

PERCORSO	LINEA STRATEGICA	PRIORITÀ STRATEGICA
Accompagnamento all'inserimento al ruolo	Trattenere le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Elaborare un'analisi dei rischi dell'organizzazione	Creare cultura e adottare strumenti di buona gestione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Formazione manageriale per PO	Sviluppare cultura e competenze manageriali	Coltivare soft skills e managerialità
Formazione manageriale per dirigenti e segretari	Sviluppare cultura e competenze manageriali	Coltivare soft skills e managerialità
Gestire i collaboratori	Sviluppare cultura e competenze manageriali	Coltivare soft skills e managerialità
Gestire i processi organizzativi	Creare cultura e adottare strumenti di buona gestione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Gestire il cambiamento organizzativo	Migliorare l'organizzazione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Gestire il front office del Comune: il migliore biglietto da visita dell'Amministrazione	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Gestire il miglioramento organizzativo	Migliorare l'organizzazione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Gli strumenti del team di direzione: gestire il team in maniera strategica	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Gli strumenti del team di direzione: il problem solving	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Gli strumenti del team di direzione: la gestione tempo e priorità	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità

Laboratorio di benessere organizzativo: ispirazione, cura e coinvolgimento dei dipendenti	Valorizzare le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Laboratorio di implementazione del Piano Integrato di Azione e Organizzazione (PIAO)	Sviluppare strategie nelle organizzazioni	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Laboratorio di project management sulla gestione di un progetto complesso	Creare cultura e adottare strumenti di buona gestione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Laboratorio di sensibilizzazione alla gestione documentale e servizi digitali dell'ente	Accompagnare la transizione digitale	Stimolare innovazione e cambiamento
Laboratorio di strategie di coping per gestione dello stress	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Laboratorio di sviluppo di una vision territoriale	Sviluppare strategie tramite gestioni associate	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Laboratorio implementazione progetti di Lean Organization	Migliorare l'organizzazione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Laboratorio implementazione progetti di Smart Working e Lavoro Agile	Migliorare l'organizzazione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Laboratorio per la gestione efficace e condivisa della comunicazione orizzontale e verticale all'interno dei servizi dell'ente	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Laboratorio per la gestione in convenzione dei servizi	Sviluppare strategie tramite gestioni associate	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Laboratorio per lo start-up delle Comunità	Sviluppare strategie tramite gestioni associate	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Migliorare il clima organizzativo	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Programmare e gestire il ricambio generazionale e il long-life learning	Attrarre le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Programmare e gestire per obiettivi valutando risultati e competenze	Sviluppare strategie nelle organizzazioni	Sviluppare strategie e attuarle efficacemente
Riorganizzazione i servizi dell'ente	Migliorare l'organizzazione	Promuovere buona gestione e organizzazione
Sviluppare una nuova cultura organizzativa	Valorizzare le persone nella PA	Attrarre trattenere e valorizzare i talenti
Welcome kit di competenze trasversali: Competenze di gestione tempo e priorità	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Welcome kit di competenze trasversali: Competenze di problem solving	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Welcome kit di competenze trasversali: Comunicare e gestire le relazioni in modo efficace	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità
Welcome kit di competenze trasversali: Lavorare in team e sviluppare un senso di squadra	Sviluppare soft skills	Coltivare soft skills e managerialità

## 4.3 Progettualità rivolte al sistema integrato: COMPACADEMY

### 4.3.1 Le caratteristiche del servizio

In COMPACADEMY i formatori si formano, si scambiano esperienze, buone pratiche, idee e intuizioni da trasformare in innovazioni metodologiche per il miglioramento dell'azione formativa di COMPA che a sua volta ha lo scopo di sviluppare le competenze delle persone e delle organizzazioni della pubblica amministrazione del Friuli Venezia Giulia.

I macro-obiettivi dei percorsi formativi rivolti al sistema sono:

- La creazione di un gruppo di formatori pubblici certificati, dipendenti pubblici del Comparto Unico Regionale che hanno partecipato a specifici percorsi di formazione sulle metodologie di apprendimento e di gestione dell'aula che successivamente potranno agire negli interventi formativi che saranno chiamati a tenere;
- Il continuo miglioramento, sviluppo e allenamento delle competenze dei formatori pubblici certificati grazie alla partecipazione a percorsi e occasioni formative loro dedicate;
- Lo sviluppo di una comunità dei formatori pubblici (COMPACADEMY) con l'obiettivo di innovare e migliorare progressivamente l'offerta formativa dedicata al sistema della Pubblica Amministrazione del Friuli-Venezia Giulia, rafforzandone il senso di appartenenza e di servizio alla mission.

La formazione dei formatori pubblici è realizzata attraverso percorsi che legano lo sviluppo di competenze al concetto di progressività per cui:

- i "beginner" frequenteranno il percorso base in modo da acquisire le competenze fondamentali per poter progettare e gestire attività formative d'aula in modo metodologicamente corretto. Gli obiettivi e contenuti formativi del percorso di formazione formatori base sono pensati per dipendenti del Comparto Unico FVG che, seppure forti nelle competenze disciplinari di settore, mancano di competenze di tipo metodologico necessarie a svolgere in modo professionale sessioni di formazione di qualità di docenti/formatori verso i colleghi e amministratori locali sapendo rapportarsi in modo efficace con gli adulti assecondando le loro specifiche modalità di apprendimento, definendo obiettivi, contenuti, metodologie e tempi di formazione adeguati;
- i formatori pubblici che hanno sviluppato le competenze di base possono successivamente frequentare il percorso avanzato per poter rafforzare le proprie competenze attraverso momenti di approfondimento teorico e soprattutto di esercitazioni pratiche. Le esercitazioni pratiche sulle principali metodologie sono pensate per consentire ai formatori pubblici di acquisire consapevolezza e abilità nella strutturazione di una lezione d'aula e nella gestione della dinamica d'aula;
- I formatori pubblici che hanno completato sia il percorso base che avanzato possono ottenere il certificato di Formatori Pubblici Efficaci, che consente l'accesso ai successivi percorsi di perfezionamento con lo scopo di mantenere, rafforzare e perfezionare le competenze metodologiche del formatore pubblico certificato. I percorsi di perfezionamento sono percorsi

formativi differenziati finalizzati ad offrire ai formatori già certificati opportunità di approfondire tematicamente e soprattutto di affinare da un punto di vista tecnico l'uso di specifiche metodologie sia per la formazione in presenza che on-line.

Il servizio formativo è arricchito anche da attività formative finalizzate all'apprendimento dei formatori, nel contesto della comunità che li riunisce. La formazione per la comunità dei formatori vedrà compresenti tre dimensioni tra loro complementari e che consentono alle persone di dare e ricevere in modo paritario intuizioni e buone pratiche che siano arricchenti per ciascuno e per la comunità nel suo complesso:

1. *Borsa delle competenze*: si tratta di quel livello di scambio e di approfondimento delle pratiche metodologiche che serve ad arricchire il bagaglio delle competenze specialistiche dei formatori, andando a focalizzare punti metodologici da migliorare e/o innovare attraverso esperienze laboratoriale i cui esiti saranno da validare "sul campo"
2. *Cantiere d'innovazione*: si tratta di quel livello sperimentale condotto a livello laboratoriale per sviluppare innovazione e miglioramento metodologico utile a rendere più efficace la formazione
3. *Zone franche di creatività*: si tratta di quel livello generativo per eccellenza fatto di occasioni "ispirazionali" come: presentazione di libri, film, brani musicali, esplorazioni di altri mondi professionali (interviste ad allenatori, artisti, piloti...) che consentono ai singoli e alla comunità di spaziare creativamente sul piano cognitivo ed emotivo per cogliere nuovi spunti di innovazione da applicare nella pratica formativa e per (ri)trovare il gusto di migliorare ancora sul piano personale.

### 4.3.2 I percorsi formativi

A titolo esemplificativo e non esaustivo, si riporta di seguito i percorsi che si prevede di attivare descritti in dettaglio negli allegati al Piano Formativo. L'offerta formativa potrà essere:

- ampliata per intercettare fabbisogni formativi che dovessero emergere in corso d'anno che siano in linea con gli obiettivi generali del presente Piano formativo nextPA;
- ridotta nel caso in cui il fabbisogno dovesse venir meno.

PERCORSO	LINEA STRATEGICA	PRIORITÀ STRATEGICA
Formazione Formatori Pubblici - Avanzato	Accompagnare l'innovazione del sistema	Stimolare innovazione e cambiamento
Formazione Formatori Pubblici - Base	Accompagnare l'innovazione del sistema	Stimolare innovazione e cambiamento
Formazione Formatori Pubblici - Perfezionamento	Accompagnare l'innovazione del sistema	Stimolare innovazione e cambiamento
Formazione metodologica su comunità di pratica e ruolo facilitatori	Accompagnare l'innovazione del sistema	Stimolare innovazione e cambiamento
Formazione per la comunità dei formatori	Accompagnare l'innovazione del sistema	Stimolare innovazione e cambiamento

---

Premio NuovaPA

Accompagnare l'innovazione del sistema

Stimolare innovazione e cambiamento

---

## 5 METODOLOGIE

---

Nella realizzazione del Piano Formativo, anche a seguito delle riflessioni emerse nel corso della elaborazione della Carta dei valori di COMPACDEMY, si farà largo utilizzo di metodologie didattiche attive orientate a valorizzare le capacità, l'esperienza e l'autonomia dei funzionari e degli amministratori. L'adulto impara in modo significativo se ha la possibilità di confrontarsi con il docente e i suoi pari esprimendo il suo punto di vista, se può portare elementi di discussione frutto della sua esperienza professionale in una logica collaborativa.

Perciò tra le metodologie didattiche che saranno impiegate, pur diversificate a seconda degli obiettivi, verrà utilizzata la lezione frontale quel tanto che basta per spiegare concetti e nozioni necessari ad affrontare o approfondire i temi oggetto della formazione, preferendo le metodologie che attivano processi dialogici, di confronto, di problem solving tecnico, relazionale o strategico.

Gli obiettivi stessi, essendo concepiti in termini di competenze da sviluppare, richiedono che gli interventi formativi siano in grado di incidere oltre il livello della "conoscenza" come contenuto cognitivo, sui comportamenti e in parte sulle credenze e sui valori delle persone.

Agire da un punto di vista formativo sui comportamenti, sulle credenze e sui valori richiede di:

- ragionare insieme, docenti e partecipanti, sui dati di realtà sollevandosi dal particolare per passare al generale e viceversa;
- stimolare la ricerca del senso delle cose da fare nell'ordinarietà del proprio lavoro e riscoprire l'alto valore etico dell'essere funzionario e amministratore pubblico locale;
- "allenarsi" a "utilizzare" i nuovi concetti e trasformarli in prassi quotidiana;
- diffondere una cultura del cambiamento organizzativo all'interno dell'organizzazione stessa non solo attraverso la comunicazione verbale ma anche e soprattutto con l'azione personale e di gruppo coerente.

Fra le metodologie didattiche quelle che hanno maggiore efficacia a tal fine sono quelle che associano una formazione di base teorica a un accompagnamento in situazione (on-the-job) prolungato nel tempo. In sintesi, le metodologie che si intendono sono rispettivamente:

- La lezione frontale
- Il coaching di gruppo e individuale
- Il mentoring
- Il lavoro di gruppo
- L'analisi di caso e auto-caso
- La "palestra formative"
- Il role-play
- Il laboratorio pubblico-privato

- La comunità di pratica.

Sia nella scelta delle metodologie più tradizionali di formazione che in quelle maggiormente innovative si darà prevalenza a scelte di peer-education tra adulti. Questo significa che, laddove sarà possibile, saranno impiegati i “docenti interni alla PA”. Cioè, funzionari (il termine qui è utilizzato in senso generale per indicare tutti gli attori che con qualche ruolo operano all’interno delle pubbliche amministrazioni) o amministratori che avendo maturate esperienze e specializzazioni in un determinato ambito e, avendo anche acquisito competenze didattiche, fungeranno da formatori dei propri colleghi della propria e di altre amministrazioni. Tale scelta è legata a due fattori: la maggiore efficacia che si ottiene nel processo di apprendimento e l’apprezzamento espresso dai partecipanti alle iniziative organizzate in questa modalità durante la prima parte del piano nextPA.

La chiave che apre a questo risultato è:

- la “fiducia” che si instaura nei confronti del “formatore-docente”, che essendo considerato collega si ritiene possa anche meglio capire le situazioni quotidiane – anche sul piano psicologico – che si trova a dover affrontare chi è in formazione;
- la maggiore capacità e soprattutto possibilità di questo tipo di “formatore” di presentare i contenuti teorici già calati nella realtà quotidiana che si trova ad affrontare il partecipante proponendo casistiche più immediate e comprensibili da parte di quest’ultimo.

Relativamente alle azioni di accompagnamento formativo citate in precedenza evidenziamo qui una loro breve descrizione al fine di metterne in evidenza le potenzialità in particolare per azioni dirette ad alcuni dei target del piano.

Il **coaching** (o accompagnamento formativo)

Può svilupparsi nei confronti di un singolo o di un gruppo, ma a differenza del tutorato è in genere più limitata nel tempo e focalizzata sul rafforzamento delle capacità di assumere decisioni delle figure apicali o comunque di responsabilità effettive nell’ente. Le potenzialità di questa metodologia sono legate a due elementi:

- l’obiettivo è quello di stimolare l’azione e l’assunzione di responsabilità nelle scelte e nell’azione da parte dei/del partecipanti/e che diventano essi/esso stessi/o attivatori del proprio processo di apprendimento
- il risultato ottenuto è frutto dell’attivazione “pratica” delle attività formative; la competenza formata ha modo di essere applicata con il supporto dell’esperto così da potersi “consolidare”.

La **lezione frontale**

È un metodo tradizionale e consolidato per trasmettere informazioni e spiegare nuclei concettuali secondo un ordine logico che sceglie il docente in funzione dell’apprendimento dei discenti su un dato argomento. Attraverso la lezione frontale è possibile esporre, in un tempo relativamente breve, una quantità importante di conoscenze. Il metodo frontale stimola la dimensione prevalentemente razionale dell’apprendimento di ciascun discente. La lezione ha il pregio di essere replicabile con altri partecipanti mantenendo, tendenzialmente, il medesimo schema crono-logico predefinito. Tuttavia, la lezione deve focalizzarsi sull’essenziale, suscitare domande e lo scambio tra docente e partecipanti per renderli il meno passivi possibile.

### Il *mentoring*

È una relazione intensa tra un soggetto esperto e un soggetto meno esperto che assolve per quest'ultimo due funzioni principali: fornire un modello e un'opportunità di confronto per lo sviluppo professionale e offrire il sostegno psicosociale necessario a gestire i momenti critici di tale processo. La metodologia formativa del mentoring, in effetti, combina l'"accompagnamento on the job" e lo "scambio di esperienze fra pari" in maniera ottimale. I mentor rivestono la funzione di guida nei confronti delle persone più giovani ed inesperte nel settore o/e ruolo, per condurle ad un buon livello di preparazione, tale da poter affrontare con maggiore sicurezza i cambiamenti in atto. È una relazione che poggia su un rapporto di fiducia esclusivo ed è contrassegnata da: parità psicologica, motivazione intrinseca, comunicazione come ascolto reciproco.

### Il *lavoro di gruppo*

È una metodologia molto efficace anche perché consente di ottenere risultati molteplici. Oltre a un risultato diretto legato allo specifico argomento trattato dal percorso ovvero quello di realizzare una attività pratica (esercitazione), sviluppa nei partecipanti delle competenze trasversali di organizzazione e lavoro in gruppo. Quando viene utilizzato nell'ambito di singoli Cantieri permette anche di sviluppare un clima di squadra fra i partecipanti.

### Lo *studio di caso e auto-caso*

È una breve descrizione di una situazione reale sotto forma di racconto circostanziato. Il metodo dei casi consiste nel far analizzare ai partecipanti dei casi didattici per sviluppare soprattutto le capacità di diagnosi ma anche di decisione. È una metodologia che in maniera più specifica attiva la capacità di problem solving da parte di un gruppo che apprende.

### Le *palestre formative*

Sono una metodologia che ha il fine di "mantenere allenati" i partecipanti che hanno svolto la formazione formatori sviluppando in modo crescente le abilità pratico-metodologiche. Si presta ad essere utilizzata in tutti i percorsi in cui si rende utile la "simulazione" per consolidare le competenze acquisite. Nella formazione formatori l'attività di "palestra" è centrata su esercitazioni pratiche in cui a turno alcuni componenti del gruppo assumono il ruolo di docente/formatore e gli altri quello di partecipanti e osservatori. Gli argomenti/temi oggetto delle esercitazioni sono definiti dai partecipanti stessi. Le fasi di briefing e debriefing sono guidate dall'esperto.

### Il *role playing*

È una metodologia di didattica attiva, per certi aspetti affine alla "palestra formativa", che privilegia l'esperienza agita direttamente dai partecipanti. Ad alcuni viene attribuita una parte da "mettere in scena" ad altri il compito di osservatori. Si tratta di un gioco, un'attività fondamentale per guardare al di fuori della realtà, basata sull'interpretazione di ruoli caratterizzati. In tal senso si intende un'occasione di agire interpretando. Ci sono delle regole di ingaggio e un canovaccio/traccia da seguire. Nel role playing è fondamentale la performance comportamentale e il processo di empatia che i partecipanti esprimono.

### Il *laboratorio pubblico-privato*

Rappresenta un'esperienza di apprendimento innovativa che mette a valore interessi diversi e una volontà comune tra amministratori locali e stakeholder del territorio regionale finalizzati a co-progettare una

iniziativa concreta di sviluppo imprenditoriale pubblico-privato da modellizzare per renderla replicabile a certe condizioni in altri contesti similari

### Le *comunità di pratica*

Rappresenta un'esperienza cooperativa di apprendimento tra pari con appuntamenti di approfondimento tematico, visite studio, analisi di casi e auto-casi, buone pratiche. L'esperienza si svolge utilizzando modalità "a distanza", "in presenza" e residenziali.

### L'apprendimento online

In sé non è una metodologia ma una forma attraverso la quale avviene l'azione formativa, non in presenza in un'aula fisica, ma a distanza in un'aula virtuale. A partire dalla forte esperienza acquisita tra il 2020 e il 2022 con la formazione "a distanza" possiamo sostenere che attraverso le piattaforme digitali (prevalentemente Zoom) è possibile realizzare webinar e meeting online particolarmente efficaci anche attraverso l'ausilio di altri applicativi digitali che favoriscono ed aumentano l'interazione e la collaborazione tra pari. I **"webinar"** e i **"meeting online"** abbattano le distanze fisiche consentendo un accesso alla formazione, potenzialmente, ad un più ampio numero di partecipanti con minori dispersioni di tempo per il raggiungimento della sede formativa. Si privilegia il meeting online perché i partecipanti si vedono e possono interagire più facilmente tra loro e con il docente. Il meeting online consente di interagire in chat e non soltanto a voce, consente l'utilizzo e la condivisione di una lavagna virtuale e interattiva, la condivisione di file e schermate (ovvero la possibilità per il docente/moderatore di prendere il controllo dello schermo di uno o più partecipanti, ma anche viceversa), la possibilità di creare e somministrare questionari e sondaggi online e, soprattutto, la possibilità di registrare l'intera sessione. Oltre alla **forma sincrona**, l'accesso alla piattaforma Moodle consente di apprendere tramite video lezioni e contenuti didattici scritti in **forma asincrona** permettendo ai partecipanti un apprendimento a distanza con tempi totalmente flessibili.

### Formazione blended

Nel piano formativo verrà dato un particolare impulso alla formazione blended intesa come "la combinazione di due modalità istruttive ispirate a modelli di insegnamento e apprendimento storicamente separate: sistemi di apprendimento tradizionali faccia a faccia e sistemi di apprendimento distribuiti", laddove per apprendimento distribuito ci si riferisce all'impiego di tecnologie dell'informazione e della comunicazione al di fuori dell'aula tradizionale. L'idea di combinare la didattica in presenza con quella a distanza si basa sull'assunto secondo cui una simile integrazione consentirebbe di trarre benefici da entrambe le modalità didattiche.

## 6 DESTINATARI

---

L'attività formativa è indirizzata a tutti i dipendenti del Comparto unico, dirigenti e non, agli amministratori locali e altri soggetti titolari di funzioni pubbliche che si relazionano con gli enti del Comparto Unico.

Il fine è quello di supportare i diversi soggetti con percorsi adeguati e differenziati in base alle rispettive necessità e volti a rafforzare le competenze necessarie a gestire i processi di cambiamento, sviluppo e innovazione del sistema sul territorio regionale. Nel rispetto dell'interesse pubblico, all'attività possono partecipare altri soggetti che si relazionano con gli enti del comparto e che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi formativi.

## 7 RISORSE

---

La responsabilità del Piano Formativo è in capo ad ANCI FVG che, per la realizzazione del piano stesso come previsto dal Protocollo d'intesa Regione FVG – ANCI FVG, si avvarrà di COMPA FVG.

Per la realizzazione del Piano di accompagnamento formativo, COMPA FVG metterà a disposizione esperti delle differenti discipline, modelli e strumenti elaborati nell'ambito dei laboratori regionali, comunità professionali.

### Risorse umane

Per la realizzazione del Piano di accompagnamento formativo, COMPA FVG metterà a disposizione le seguenti professionalità, che potranno essere integrate in funzione delle esigenze che emergeranno nel percorso:

- Project manager
- Esperti / docenti dei diversi temi oggetto dei percorsi formativi
- Testimonial (amministratori e direttori di Unioni di Comuni)
- Tutor (personale COMPA FVG responsabile dell'organizzazione, promozione e monitoraggio delle attività formative)
- Segreteria/amministrazione (personale ANCI e COMPA FVG responsabile della gestione amministrativa dell'attività formativa e della segreteria didattica)
- Direzione progetto (personale COMPA FVG responsabile dei rapporti con la committenza e con le Amministrazioni coinvolte e del coordinamento generale dei cantieri formativi).

Compito dei project manager sarà quello di:

- analisi del fabbisogno formativo, progettazione, gestione e valutazione dei percorsi formativi;
- attività di coordinamento delle attività e dei docenti / esperti
- affiancamento dei docenti nelle attività laboratoriali
- gestione dei rapporti con le Amministrazioni coinvolte nei percorsi / cantieri formativi
- organizzazione e gestione di incontri "in-formativi" con Giunte, Consigli comunali, Amministratori.

### Modelli e strumenti

Per la realizzazione del Piano di accompagnamento formativo, COMPA FVG metterà a disposizione modelli, progettati ad hoc per il piano formativo o adattati da altri contesti (Università, TSM, OCSE, ...).

### Sedi e piattaforme per la formazione a distanza

Per la realizzazione delle attività formative inserite nel Piano di accompagnamento formativo verranno utilizzate le sedi messe a disposizione dalle Amministrazioni locali e aule formative appositamente attrezzate di Enti formativi accreditati e le piattaforme web messe a disposizione dalla Fondazione.

COMPA metterà inoltre a disposizione la piattaforma Moodle sviluppata per la formazione a distanza in modalità asincrona.

### Comunità professionale

ComPA FVG metterà a disposizione dei partecipanti al percorso di accompagnamento formativo il sito ComPA e ANCI FVG, nonché:

- la piattaforma on-line di ComPA dedicata alla formazione (<http://www.formazione.compa.fvg.it/home>) alla quale sarà possibile accedere tramite login e password
- le piattaforme Zoom, GoToMeeting, Teams, Big Blue Botton
- applicazioni quali Mentimeter, Mural, ecc.

ComPA FVG inoltre metterà a disposizione dei partecipanti un canale (attivato sul social network Vimeo) dove saranno pubblicati tutti i video relativi ai lavori di gruppo e agli incontri formativi.

## 8 COMUNICAZIONE

---

Viviamo in una società soggetta ad un sovraccarico di informazioni: un rumore costante che rischia a volte di diventare assordante e controproducente. Molto spesso l'effetto prodotto da una comunicazione eccessiva, insistente, ma soprattutto poco rilevante, risulta essere opposto rispetto a quello desiderato, allontanando le persone anziché avvicinarle. D'altra parte, non è possibile prescindere da forme di comunicazione. Comunicare è la forma primaria che permette alle persone di creare legami e relazioni.

Le attività di comunicazione del Sistema Integrato ANCI - COMPA FVG si pongono i seguenti obiettivi:

- Rafforzare la conoscenza del sistema integrato facendo chiarezza su ruoli e competenze
- Generare interesse reale e creare consapevolezza intorno alle funzioni e ai servizi offerti
- Rafforzare la reputazione facendo emergere quanto il Sistema Integrato ANCI FVG e ComPA FVG sia la "casa" degli Amministratori e dei dipendenti degli Enti Locali
- Coinvolgere il pubblico target favorendo la creazione di una comunità e instaurando nuove e più profonde relazioni
- Stimolare la partecipazione alle proposte formative
- Aumentare l'autorevolezza del Sistema Integrato ANCI COMPA illustrando e raccontando quanto realizzato per valorizzare i risultati e favorire la diffusione delle buone pratiche, rendendole fruibili a tutti

Una delle modalità più efficaci della comunicazione è senza dubbio quella personale, ovvero la trasmissione orale e l'interlocuzione diretta con il nostro pubblico. Pur essendo largamente utilizzato nella nostra realtà, questo canale non è sempre possibile. La tecnologia ci viene incontro aiutandoci ad accorciare le distanze fisiche. Per raggiungere tutti i nostri stakeholder e poter condividere con loro le proposte di cui possono beneficiare, ma soprattutto raccontare ciò che viene realizzato, possiamo servirci di alcune strategie e strumenti appositamente progettati e scelti:

- **Siti web di ANCI e COMPA**, che operano in maniera integrata condividendo notizie e aggiornamenti. I siti rappresentano il punto di riferimento primario per tutti coloro che vogliono apprendere le informazioni di base sul Sistema Integrato: la sua *vision* e *mission*, la struttura organizzativa e i servizi offerti. Inoltre, costituiscono il luogo in cui vengono raccolte e pubblicate tutte le novità in merito agli aggiornamenti a livello regionale e nazionale di interesse per i comuni della nostra regione, e prevedono una sezione in continuo aggiornamento che evidenzia gli eventi e le attività in programma
- **Newsletter**, inviata con cadenza bimensile (ogni due settimane) a coloro che si sono iscritti alla *mailing list* tramite form online presente sui siti web. Le notizie inserite all'interno della newsletter riguardano le novità più recenti e aiutano il lettore a rimanere sempre aggiornato, invitandolo a leggere gli approfondimenti tematici pubblicati sui siti web
- **Mail dedicate**, per promuovere periodicamente l'avvio dei percorsi formativi centralizzati. L'invio viene effettuato seguendo i filoni tematici della formazione e selezionando i destinatari che hanno indicato la loro preferenza sulla materia in questione. Al momento della registrazione al portale della

formazione ComPA è infatti possibile per gli utenti segnalare le proprie aree di interesse per ricevere delle comunicazioni mirate. Con questa azione si vuole massimizzare l'efficacia della comunicazione limitando l'invio agli argomenti di maggior interesse per il destinatario ed evitare così di sovraccaricare le caselle di posta elettronica con informazioni poco rilevanti e poco aderenti alle esigenze personali

- **Catalogo sfogliabile online** sul sito ComPA, che raccoglie le proposte formative centralizzate classificandole e ordinandole secondo le chiavi di lettura già evidenziate nei precedenti paragrafi. Una sorta di rivista virtuale che aiuta i beneficiari della formazione ad orientarsi in maniera chiara, ma soprattutto permette di avere un quadro complessivo dei percorsi proposti avendo inoltre a portata di mano tutte le informazioni necessarie per la partecipazione ai corsi
- **Canali social (Linkedin, Facebook e Instagram)**, che raccolgono e raccontano con un linguaggio comunicativo e accessibile le novità e gli aggiornamenti della pubblica amministrazione, ma soprattutto raccontano le progettualità formative e consulenziali, in corso oppure concluse, attraverso video, foto e testimonianze degli stakeholder che vi hanno preso parte. Un modo per condividere e mettere a sistema le storie di cambiamento che la pubblica amministrazione, a livello delle singole persone o delle organizzazioni, è in grado di attivare grazie al supporto del Sistema Integrato ANCI COMPA.

Pertanto, le azioni di comunicazione non solamente si pongono la finalità promozionale delle attività proposte, ma soprattutto sono volte a rafforzare l'obiettivo di rendere il Sistema Integrato e i suoi canali di comunicazione il punto di riferimento, affidabile ed esaustivo, per le pubbliche amministrazioni del Friuli Venezia Giulia, affinché trovino risposte alle loro esigenze di aggiornamento, crescita personale, spunti da cui trarre ispirazione, e richiesta di supporto per specifiche necessità.

In conclusione, **raccontare per diffondere, mettere a sistema, contaminare e stimolare**: questo il concetto alla base della comunicazione del Sistema Integrato. Un concetto maturato grazie ad un ripensamento strategico piuttosto recente, ma che a poco a poco si è fatto spazio in maniera così pregnante e con risultati decisamente positivi da convincerci che si tratti di un approccio che, se adottato anche dai nostri stakeholder, si rivelerebbe estremamente funzionale. Ecco perché è nato il **Premio NuovaPA FVG: i Comuni e le Comunità del FVG per il miglioramento e l'innovazione**.

## 9 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

---

Nel corso della sua attuazione, il Piano formativo sarà oggetto di una sistematica attività di monitoraggio e valutazione. Con il monitoraggio si intende acquisire ed elaborare dati ed informazioni di tipo quantitativo e qualitativo inerenti ogni singola attività e il Piano nel suo complesso. Più precisamente si tratta di ricavare dati ed informazioni su:

- tasso di partecipazione degli allievi dei percorsi formativi
- livello di gradimento degli allievi in merito alla formazione ricevuta
- livello di efficienza organizzativa dell'ente erogatore
- livello di soddisfazione degli Enti Locali.

Gli strumenti che verranno utilizzati per raccogliere i dati e le informazioni utili alla redazione dei report di monitoraggio e alle conseguenti valutazioni di merito sono:

- registro delle presenze degli allievi.
- una serie di questionari e altri strumenti di indagine come previsto dal sistema di valutazione COMPA FVG (**Modello multilivello multistakeholder di valutazione partecipata (3M.VaP)** di seguito descritto
- focus group, interviste con amministratori e con i tecnici degli enti in cui sono stati fatti degli interventi custom per avere un riscontro sui risultati formativi e operativi ottenuti e l'impatto che la formazione ha o meno generato nelle attività e nei comportamenti
- documentazione prodotta dalle Amministrazioni relativa alle attività svolte
- sistemi di monitoraggio e valutazione sviluppati ad-hoc per progetti "speciali" finalizzati da rilevare il raggiungimento di obiettivi specifici concordati con i committenti che andranno a integrare le informazioni raccolte attraverso il sistema di valutazione 3M.VaP e che verranno descritti e inclusi nella fase di elaborazione iniziale del progetto.

Il sistema di valutazione COMPA FVG elaborato assieme all'università di Padova (**3M.VaP**) si basa su un **Modello multilivello multistakeholder di valutazione partecipata** finalizzato a:

- verificare la qualità dei percorsi formativi, sia per interventi realizzati in presenza che a percorsi in modalità FaD
- verificare la rispondenza ai macro-obiettivi strategici
- rendicontare la formazione da un punto di vista qualitativo, in termini di soddisfazione dei partecipanti e di cambiamenti organizzativi.

## Principi

I principi chiave che hanno guidato la realizzazione di tale modello sono:

1. garantire una *valutazione autentica*, ossia in grado di supportare un insieme di conoscenze, abilità e competenze durature e spendibili non solamente nell'immediato, ma trasferibili nel contesto professionale dei partecipanti
2. sviluppare una solida *cultura valutativa partecipata*, flessibile e autoalimentata dai formatori. Questi ultimi saranno quindi formati e guidati verso l'uso di pratiche valutative finalizzate a supportare l'apprendimento, con riferimento agli approcci di *Assessment for Learning* e del *Sustainable Assessment* (Boud, 2010; Grion & Serbati, 2019; Sambell, McDowell & Montgomery, 2017)
3. valorizzare la *valutazione formativa in itinere* con l'intenzione di focalizzare l'attenzione su due aspetti: a. raccogliere le percezioni dei partecipanti rispetto alla modalità di erogazione e al contenuto della formazione, e all'utilità e all'applicabilità delle competenze che si stanno acquisendo; b. permettere al formatore di correggere e modificare in corso d'opera l'azione formativa e adattare i contenuti alle esigenze reali dei partecipanti
4. promuovere la *triangolazione dei dati e delle fonti del processo valutativo*, ossia garantire che i risultati della valutazione derivino dall'analisi e dal confronto dei dati ottenuti dalla somministrazione degli strumenti ai diversi soggetti coinvolti nella formazione e dal coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati

## Livelli di analisi

Il modello si suddivide in cinque livelli di analisi e valutazione:

1. Il **grado di soddisfazione dei partecipanti** alla formazione
2. Il **grado di raggiungimento degli obiettivi di apprendimento** dei partecipanti
3. La **coerenza interna** del dispositivo pedagogico alla base del processo formativo
4. Il **trasferimento sul lavoro degli apprendimenti** conseguiti grazie alla formazione
5. L'**impatto della formazione con gli obiettivi dell'organizzazione** (ovvero, ricadute organizzative della formazione)

## Fasi di monitoraggio

La valutazione della formazione può avvenire in quattro diverse fasi in relazione alla durata e tipologia di percorso valutato:

1. Prima di iniziare la formazione – valutazione iniziale o diagnostica (ex ante)
2. Durante il periodo di formazione – valutazione procedurale o formativa (in itinere)
3. Al termine del periodo di formazione – valutazione finale o conclusiva (finale)
4. Qualche tempo dopo aver completato la formazione – valutazione differita (ex-post)

## Strumenti

Gli strumenti previsti dal sistema e di seguito elencati troveranno diversa applicazione in base alla tipologia e durata dei corsi, ma sempre garantendo il rispetto dei molteplici livelli di analisi e la necessità di prevedere diversi momenti valutativi

Si riportano di seguito l'insieme degli strumenti che potranno essere attivati per indagare i diversi livelli di monitoraggio.

### *Soddisfazione e adeguatezza pedagogica*

#### Valutazione ex ante

- Check list (griglia) – Progettazione dei percorsi formativi ComPA

#### Valutazione in itinere

- Questionario di soddisfazione rivolto ai partecipanti - versione breve/media/lunga (a discrezione di ComPA)
- Questionario di valutazione del formatore da parte del partecipante
- Questionario autovalutativo del formatore – versione breve/media/lunga (a discrezione di ComPA)
- Griglia di osservazione del tutor – versione breve/media/lunga (a discrezione di ComPA)

#### Valutazione finale

- Questionario di soddisfazione rivolto ai partecipanti.
- Questionario di valutazione del formatore da parte del partecipante
- Questionario autovalutativo rivolta al formatore.
- Griglia di osservazione del tutor.
- Questionario di valutazione finale dell'organizzazione da parte del formatore.

Focus group (può vedere coinvolti diversi soggetti: il coordinatore, il/i formatore/i, il/i tutor, i referenti e un campione dei partecipanti dell'azione formativa)

#### Valutazione ex post

- Report finale (sul singolo corso): (serve disporre dell'analisi dei dati) confronto tra obiettivi e risultati raggiunti e messa in rilievo delle criticità e dei punti di forza; prospettive per il superamento in un prossimo corso delle criticità.

### *Apprendimento*

Prove predisposte dai formatori in base alla formazione effettuata

- prove strutturate di conoscenza (es: test)
- rubriche di valutazione
- attività di valutazione tra pari.

### *Trasferimento sul luogo di lavoro*

Valutazione finale

- Questionario sull'intenzione di trasferimento della formazione rivolto ai **partecipanti**

Valutazione ex post

- Questionario di trasferimento rivolto ai **partecipanti**

### *Impatto*

Valutazione ex ante.

- Check list – risultati attesi (**COMPA** esplicita i risultati attesi dei committenti)

Valutazione ex post

- Check list – valutazione a 2/3 mesi a cura del **committente**.

## 10 BUDGET

---

Il budget del piano formativo nextPA è pari a 1.100.000,00 di euro.

VOCE DI BUDGET	EURO
BUDGET 2024	1.100.000,00
<b>TOTALE BUDGET NEXTPA 2024</b>	<b>1.100.000,00</b>

Relativamente ai costi il piano formativo nextPA 2024 si compone di tre macro-voci:

- Progettazione, animazione, direzione, coordinamento, tutoraggio e comunicazione piano formativo
- Esperti / docenti (accompagnamento formativo)
- Spese generali e materiali didattici

Relativamente alle macro-voci sopra riportate il quadro presunto dei costi è il seguente:

VOCE DI SPESA	COSTO TOTALE
Progettazione, animazione, direzione, coordinamento e tutoraggio piano formativo, docenza interna, segreteria e amministrazione	520.000,00
Esperti / docenti	435.000,00
Spese generali e materiali didattici	145.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>1.100.000,00</b>

Così ripartiti:

VOCE DI SPESA – ANCI FVG	COSTO TOTALE
Direzione, comunicazione, segreteria e amministrazione	50.000,00
Spese generali e materiali didattici	
<b>TOTALE</b>	<b>50.000,00</b>

VOCE DI SPESA – COMPA FVG	COSTO TOTALE
Progettazione, animazione, direzione, coordinamento e tutoraggio piano formativo, docenza interna, segreteria e amministrazione	470.000,00
Esperti / docenti	435.000,00
Spese generali e materiali didattici	145.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>1.050.000,00</b>

**N.B. I costi indicati in tutte le tabelle del presente piano formativo operativo si intendono comprensivi di una stima dell'eventuale IVA e oneri, qualora dovuti.**

**I costi sopra esposti si riferiscono al periodo 1° gennaio 2024 – 31 dicembre 2024**

La voce “**progettazione, animazione, direzione, coordinamento, tutoraggio e comunicazione piano formativo**” si compone delle seguenti voci:

- Personale
  - Direzione e project manager (progettazione attività formativa, coordinamento attività formativa, rielaborazione materiali prodotto nei cantieri, gestione comunità professionale on-line, organizzazione e partecipazione agli incontri e tavoli di lavoro con amministratori e funzionari sul territorio, raccordo con la Regione, partecipazione tavoli regionali, raccordo con esperienze extra regionali)
  - Tutor (segreteria organizzativa, gestione registri e incarichi, gestione aula)
  - Amministrazione
  - Docenza interna con personale ComPA
- Collaboratori
  - Project manager (progettazione attività formativa, coordinamento attività formativa, rielaborazione materiali prodotto nei cantieri, gestione comunità professionale on-line, organizzazione e partecipazione agli incontri e tavoli di lavoro con amministratori e funzionari sul territorio, raccordo con esperienze extra regionali)
  - Tutor (segreteria organizzativa, gestione registri e incarichi, gestione aula)
- Rimborso spese

La voce “**esperti attività formativa (docenti e codocenti)**” si compone delle seguenti voci:

- Progettazione attività formativa e rielaborazione materiali didattici
- Docenza e codocenza (compenso medio pari a 110,00 euro/ora);
- Rimborsi spese viaggi, eventualmente riconosciuti, per docenti provenienti da fuori regione, docenti funzionari pubblici, testimonianze a titolo gratuito, docenti regionali per specifici casi.

Considerando complessivamente le tre voci sopra riportate il costo orario medio docenza (comprensivo di RSV e progettazione) è pari a circa 115,00 euro/ora.

**Totale ore docenza e codocenza ipotizzate progetto nextPA 2024 = 3.800 ore**

La voce “**Spese generali e materiali didattici**” si compone delle seguenti voci:

- Spese generali e amministrative
- Affitti
- Abbonamenti a piattaforme e applicativi per l'erogazione della formazione a distanza
- Acquisizione di servizi di comunicazione funzionali a promuovere il piano formativo e la relativa attività
- Beni e materiali didattici finalizzati alla realizzazione dell'attività formativa e di accompagnamento
- Oneri

## 11 ALLEGATI SCHEDE FORMATIVE

---

## 11.1 PERCORSI RIVOLTI ALLO SVILUPPO PROFESSIONALE

## Percorso sul Piano Integrato di Azione e Organizzazione (PIAO)

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere le logiche della programmazione integrata
- Interiorizzare i principi di coerenza verticale e orizzontale del PIAO
- Sviluppare un piano triennale per la digitalizzazione coordinato con obiettivi del PIAO
- Comprendere i principi necessari a sviluppare dei piani performance in grado di valutare realmente i comportamenti organizzativi del personale
- Sviluppare piani di sviluppo delle risorse umane in linea con gli obiettivi di generazione di valore pubblico dell'ente

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso tecniche e strumenti di digitalizzazione di processi e servizi

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Analizzare le diverse esigenze di un team che lavora su un processo
- Valutare il costo attuale di erogazione di un processo e misurare i benefici di una semplificazione
- Comprendere il linguaggio BPMN
- Rappresentare un processo in BPMN
- Sfruttare strumenti digitali per ripensare i processi di lavoro
- Utilizzare il design thinking per la progettazione di servizi al cittadino

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso sulla gestione dei progetti (project management)

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere il valore della metodologia del Project Management
- Conoscere il ruolo e le responsabilità della figura del Project Manager
- Riconoscere le principali caratteristiche e fasi di un progetto
- Riconoscere il proprio ruolo e le proprie responsabilità nel lavoro di gruppo per il raggiungimento degli obiettivi di un progetto
- Utilizzare la terminologia specifica del PM
- Applicare le tecniche di gestione e gli strumenti di PM per strutturare un progetto, definirne l'attuabilità, svilupparlo e gestirlo
- Conoscere e identificare le competenze trasversali richieste a un Project Manager
- Conoscere e distinguere tra le metodologie Agile, Scrum e Kanban
- Riconoscere quando è possibile beneficiare delle potenzialità di Agile, Scrum, Kanban e quando invece metodologie più tradizionali possono rivelarsi più consone alla realizzazione di progetti complessi
- Comprendere come applicare nella propria realtà lavorativa Agile, Scrum e Kanban attraverso strumenti analogici, come metafora degli strumenti digitali facilmente reperibili sul mercato
- Applicare quanto appreso per lo sviluppo di una progettualità all'interno della propria organizzazione

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari. Il percorso è destinato al personale coinvolto nella conduzione di progetti.

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

Palestre formative

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Percorso sulla gestione dei processi decisionali

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere i principali bias nei processi decisionali
- Migliorare i processi decisionali nel proprio ente
- Saper identificare i problemi comportamentali e motivazionali in un contesto lavorativo
- Conoscere le tecniche per il miglioramento dell'efficacia dei gruppi

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso sullo Smart working e il Lavoro Agile

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere le opportunità offerte dal lavoro agile
- Individuare i principali cambiamenti organizzativi che scaturiscono dal lavoro agile
- Sfruttare il lavoro agile come catalizzatore d'innovazione nel proprio ente
- Conoscere il lavoro agile e i principi normativi che lo regolano

### Destinatari

Amministratori, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

## Percorso sulla Lean Organization

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Interiorizzare i principi della LEAN organization
- Identificare il valore per l'utente finale e gli sprechi nei processi di lavoro
- Coinvolgere i colleghi nelle attività di revisione dei processi
- Promuovere il miglioramento continuo dei processi
- Utilizzare tecniche e strumenti per migliorare i processi

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale e attività laboratoriali

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Percorso sulle competenze e ruolo del RTD

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di sviluppare le seguenti competenze:

- Esercitare con consapevolezza il proprio ruolo nell'ente
- Saper analizzare i processi del proprio ente (utilizzando strumenti di Business Analysis/Business Case) e gestire il cambiamento
- Coordinare le attività dei progetti di transizione al digitale (project manager)
- Promuovere l'introduzione di innovazioni tecnologiche digitale per erogare servizi migliori per i cittadini e le attività economiche del territorio
- Conoscere e gestire i rapporti con gli enti coinvolti nella transizione al digitale (Regione, Dipartimento Transizione al Digitale, AGID, ANCI)
- Conoscere il trend tecnologico
- Valutare le caratteristiche delle offerte di strumenti tecnologici in relazione all'esigenza
- Conoscere e gestire le forme di procurement delle soluzioni e gestire il rapporto con i fornitori
- Identificare il fabbisogno tecnologico dell'organizzazione
- Collaborare nella gestione del rischio cybernetico
- Conoscere la normativa di settore a livello europeo, nazionale e locale.

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi, RTD (nominati o potenziali)

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Comunità professionale RTD

### Obiettivi formativi

I partecipanti al termine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Individuare le azioni corrette per implementare la transizione digitale nei propri enti
- Condurre i progetti di digitalizzazione nei propri enti
- Standardizzare e condividere soluzioni funzionali alla transizione digitale del sistema degli enti locali

### Destinatari

RTD nominati

### Metodologia

Comunità di pratica

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Competenze digitali di base

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Utilizzare in modo appropriato e nel rispetto della normativa gli strumenti digitali a disposizione nell'ambito dei propri processi di lavoro
- Comprendere rischi e vantaggi della gestione digitale di dati e informazioni così come delle molteplici forme di comunicazione e collaborazione disponibili negli ambienti digitali
- Promuovere la gestione e condivisione dell'informazione pubblica al fine di dare concreta attuazione ai principi di trasparenza e responsabilizzazione
- Comprendere le potenzialità di utilizzo delle tecnologie emergenti all'interno delle pubbliche amministrazioni
- Tutelare i diritti di cittadinanza digitale riconosciuti a cittadini e imprese
- Svolgere un ruolo proattivo e assertivo nel processo di trasformazione digitale della PA.

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale.

Il percorso si sviluppa parzialmente in modalità sincrona e parzialmente in modalità asincrona, totalmente online.

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico entro il 2030;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Percorso Intelligenza Artificiale

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere le principali caratteristiche dei sistemi di intelligenza artificiale
- Conoscere limiti e punti di forza dei principali sistemi di Intelligenza artificiale
- Saper distinguere le modalità di funzionamento e applicazione dei vari sistemi di intelligenza artificiale
- Saper individuare possibili ambiti di applicazione dei sistemi di intelligenza artificiale

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi, RTD (nominati o potenziali)

### Metodologia

Docenza frontale, laboratori

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso sulle tematiche ambientali

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere la normativa in campo ambientale
- Applicare la normativa per la protezione ambientale
- Conoscere gli strumenti per comprendere il territorio e i suoi ambienti
- Analizzare casi di studio e comprenderne la trasferibilità

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale e laboratorio

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Area tecnica, ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(11.3) Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi

(11.4) Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo

(11.5) Entro il 2030, ridurre in modo significativo il numero di morti e il numero di persone colpite da calamità, compresi i disastri provocati dall'acqua, e ridurre sostanzialmente le perdite economiche dirette rispetto al prodotto interno lordo globale, con una particolare attenzione alla protezione dei poveri e delle persone in situazioni di vulnerabilità

## Percorso piattaforme abilitanti

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere le basi giuridiche che attribuiscono ai cittadini, alle imprese e ai liberi professionisti il diritto di accedere ai servizi on line delle Pubbliche Amministrazioni
- Conoscere le funzionalità ed in vantaggi della CIE
- Conoscere il diritto per i cittadini di utilizzare le piattaforme digitali, le app (app IO) e i device per i servizi di pagamento (PagoPA)
- Comprendere come cambiano i processi di notifica con la Piattaforma delle Notifiche Digitali
- Conoscere il diritto per i cittadini di eleggere un proprio domicilio digitale INAD e le conseguenze, anche organizzative per la PA.

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari.

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso Medio

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Percorso gestione documentale

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere le regole condivise di gestione documentale, protocollazione, fascicolazione, conservazione;
- Conoscere le linee guida AGID, rispettando le principali scadenze e obblighi legati alla gestione documentale;
- Applicare le nozioni apprese per la compilazione del Manuale di Gestione Documentale;
- Applicare correttamente le regole di formazione, redazione, archiviazione e protezione degli atti formati nell'ambito della loro azione amministrativa;
- Applicare correttamente le modalità di formazione, conservazione, archiviazione e protezione dei documenti analogici e digitali per mantenerne il valore giuridico e legale;
- Sensibilizzare il cambio culturale a favore del passaggio al digitale e dell'importanza della dematerializzazione.

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale e laboratoriale

### Durata

Percorso Medio

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Percorso protocollisti

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Riconoscere la rilevanza del ruolo dell'addetto al protocollo alla luce delle linee guida AGID per la formazione, gestione e conservazione dei documenti
- Impostare una fluida gestione documentale
- Saper gestire istanze digitali per il flusso documentale in entrata
- Conoscere le piattaforme e le modalità digitali di interazione fra cittadini e PA
- Analizzare i processi che prevedono un flusso cartaceo e valutare la loro digitalizzazione
- Effettuare con efficacia lo smistamento e l'inoltro delle istanze
- Applicare correttamente la tutela della privacy nella fase di protocollazione.

### Destinatari

Protocollisti del comparto unico del FVG.

### Metodologia

Docenza frontale e laboratoriale

### Durata

Percorso Breve

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Percorso OpenData

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Gestire domanda e offerta di dati aperti
- Implementare l'utilizzo dei dati nei processi interni
- Strutturare la strategia dell'ente sui dati aperti

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Percorso Building Information Modeling (BIM)

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Individuare i principi della metodologia BIM e applicarne il significato nel contesto della PA
- Applicare le normative di gestione degli appalti pubblici in relazione alla metodologia BIM
- Organizzare i processi di competenza della stazione appaltante per un appalto con metodologia BIM
- applicare i vantaggi del BIM alla gestione del patrimonio pubblico esistente
- Riconoscere l'importanza e la necessità dell'utilizzo della metodologia BIM, osservandone l'applicazione in casi reali
- Attivare le azioni organizzative necessarie ad introdurre il BIM nei processi dell'ente
- Impostare e gestire un ambiente di condivisione dei dati
- Accedere all'esame di certificazione della figura professionale di BIM Manager (dopo il master propedeutico)
- Accedere all'esame di certificazione della figura professionale di CDE Manager (dopo il master propedeutico)
- Accedere all'esame di certificazione della figura professionale di BIM Coordinator (dopo il master propedeutico)
- Accedere all'esame di certificazione della figura professionale di BIM Specialist (dopo il master propedeutico)

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.1) Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti – comprese quelle regionali e transfrontaliere – per supportare lo sviluppo economico e il benessere degli individui, con particolare attenzione ad un accesso equo e conveniente per tutti;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Comunità professionale BIM

Grazie allo sviluppo di una comunità di pratica tra attori che si occupano di BIM nelle rispettive amministrazioni, il percorso si propone di favorire la crescita di tutti i partecipanti coinvolti per generare valore pubblico.

La finalità viene raggiunta attraverso un costante confronto, la condivisione di buone pratiche, approfondimenti specifici su tematiche di rilievo. Il confronto produce innovazione e standardizzazione, frutto di una attenta riflessione comune che porta all'efficientamento del servizio non solo a livello locale, ma soprattutto a livello regionale.

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Costituire una rete tra attori che realizzeranno le opere pubbliche con la metodologia BIM
- Far crescere i partecipanti nel ruolo di facilitatore promuovendo uno sviluppo autonomo e indipendente della comunità di pratica
- Favorire lo scambio di esperienze e buone prassi per l'operatività del servizio
- Produrre linee guida o altri strumenti utili al sistema regionale
- Condividere approfondimenti e studi su temi specifici individuati dalla stessa comunità di pratica

### Destinatari

Responsabile dell'area tecnica, funzionari e istruttori tecnici, referenti dell'area gare e appalti  
Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Comunità di pratica

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.1) Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti – comprese quelle regionali e transfrontaliere – per supportare lo sviluppo economico e il benessere degli individui, con particolare attenzione ad un accesso equo e conveniente per tutti;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti.

## Percorso sensibilizzazione e formazione di base sui servizi online

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere la logica digitale nell'erogazione dei servizi
- Utilizzare il digitale come leva di semplificazione dei processi
- Esporre i servizi secondo la logica del cittadino coerentemente con quanto previsto dal CAD

### Destinatari

Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

docenza frontale

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti;

(16.10) Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali"

## Percorso comunicazione digitale dell'ente

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere e saper applicare la normativa e le linee guida AGID sui siti web della PA
- Ripensare l'impostazione del sito secondo il punto di vista dei cittadini
- Descrivere i servizi al cittadino in una logica "service design"
- Produrre una comunicazione istituzionale corretta ed efficace con il cittadino
- Utilizzare i principali strumenti social
- Costruire e mettere in pratica strategie comunicative
- Gestire il dialogo con i cittadini attraverso i canali digitali
- Strutturare i flussi informativi necessari ad alimentare i canali social istituzionali del comune

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli;

(16.10) Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali"

## Percorso accessibilità dei contenuti nei siti web

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Pubblicare documenti accessibili
- Riconoscere i principali problemi di accessibilità che ricorrono nei documenti online
- Riconoscere i principali problemi di accessibilità delle applicazioni web

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli;

(16.10) Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso Cybersecurity

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere le principali minacce informatiche che gli EELL si trovano ad affrontare
- Conoscere le principali strategie di difesa informatiche e organizzative che gli enti possono adottare per prevenire i rischi o minimizzare i danni in caso di attacco
- Diffondere lo strumento dell'Esalogo per la sicurezza informatica realizzato dalla Comunità degli RTD del FVG

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(9.1) Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti – comprese quelle regionali e transfrontaliere – per supportare lo sviluppo economico e il benessere degli individui, con particolare attenzione ad un accesso equo e conveniente per tutti;

(16.10) Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso protezione dei dati: accesso o trasparenza?

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Acquisire e produrre dati in maniera strutturata
- Comprendere come valorizzare i dati strutturati
- Saper applicare le corrette misure di protezione dei dati personali
- Garantire la trasparenza e la pubblicità nel rispetto del GDPR
- Utilizzare correttamente gli strumenti Amministrazione Trasparente e Albo Pretorio
- Bilanciare il diritto di accesso ai dati e alle informazioni dell'ente con la tutela della privacy e la riservatezza

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.5) Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.10) Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso di formazione digitale di base per amministratori

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere il ruolo strategico della politica nell'indirizzare una sostanziale trasformazione dei servizi erogati ai cittadini attraverso la digitalizzazione, con particolare attenzione alla qualità, accessibilità ed affidabilità
- Riconoscere gli elementi chiave per valutare se nel proprio ente sono presenti le condizioni necessarie per disegnare e implementare un percorso graduale di digitalizzazione dei servizi
- Riconoscere i fattori di resistenza al cambiamento negli uffici e i rischi connessi all'implementazione di processi di trasformazione digitale
- Comprendere l'importanza e le potenzialità dell'elaborazione e analisi di dati
- Comprendere le strategie nazionali ed europee in materia di dati
- Comprendere il ruolo che possono svolgere i comuni per il riuso dei dati a livello locale
- Comprendere cos'è l'internet delle cose, quali sono le sue potenzialità e quali sono i suoi punti deboli
- Comprendere cos'è l'Internet delle cose e le possibili applicazioni per utilità pubbliche
- Comprendere il ruolo della governance per la costruzione di spazi smart
- Comprendere l'importanza dell'alfabetizzazione della popolazione per abilitare la cittadinanza ad esercitare i propri diritti digitali in ottica inclusiva
- Comprendere i vantaggi per gli EELL di avere un RTD, anche in gestione associata, con risorse tecnologiche ed umane dedicate

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Governo dell'ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Percorso costruzione progettualità area vasta e sviluppo locale

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere che l'ente locale ha un ruolo importante nel dare impulso all'economia locale e con opportune politiche, anche tributarie, può promuovere lo sviluppo del territorio
- impostare una strategia di marketing territoriale capace di comunicare il valore specifico di un territorio
- Comprendere perché è strategico coinvolgere gli stakeholder del territorio per costruire alleanze su obiettivi di sviluppo sostenibile e di cambiamento/innovazione sociale
- Comprendere cosa significa mappare e poi valutare preventivamente gli stakeholder per una proficua gestione del processo di coinvolgimento e costruzione dell'alleanza
- Riconoscere le caratteristiche delle buone politiche per la rivitalizzazione dei centri urbani attraverso il commercio di prossimità
- Comprendere le potenzialità del turismo sostenibile, destagionalizzato, integrato per attrarre visitatori che possano apprezzare le bellezze naturalistiche dei territori del Friuli Venezia Giulia
- Comprendere con quali politiche è possibile valorizzare un turismo a base ambientale in zone rurali
- Riconoscere le caratteristiche delle buone politiche per la valorizzazione del patrimonio culturale locale

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Docenza frontale

Analisi di casi

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Governo dell'Ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Percorso di sensibilizzazione sulla transizione ecologica ed energetica per amministratori

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere gli elementi di fragilità e vulnerabilità a livello territoriale
- Cogliere i fattori di lotta ai cambiamenti climatici (e mitigazione dei loro effetti) sviluppabili a livello locale
- Comprendere le strategie di adattamento ai cambiamenti inevitabili
- Comprendere le strategie di prevenzione e comunicazioni attuabili sul territorio
- Riconoscere l'importanza della misurazione per attuare la sostenibilità: l'utilizzo degli indicatori
- Collegare alcuni strumenti all'attuazione della sostenibilità ambientale: esempi concreti
- Considerare gli elementi chiave per una gestione strategica della questione energetica locale
- Avere un quadro delle norme di riferimento europee e nazionali specifiche per le Comunità energetiche
- Possedere criteri di valutazione preventiva degli attori per realizzare una comunità energetica
- Considerare gli aspetti di governance e negoziazione pubblico-privata per la gestione delle comunità energetiche
- Approfondire in forma residenziale le questioni di costituzione e gestione di una comunità energetica

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Docenza frontale

Analisi di casi e testimonianze

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Governo dell'Ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(6.6) Proteggere e ripristinare gli ecosistemi legati all'acqua, tra cui montagne, foreste, zone umide, fiumi, falde acquifere e laghi

(11.7b) Aumentare notevolmente il numero di città e di insediamenti umani che adottino e attuino politiche e piani integrati verso l'inclusione, l'efficienza delle risorse, la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici, la resilienza ai disastri, lo sviluppo e l'implementazione

(13.3) Migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale riguardo ai cambiamenti climatici in materia di mitigazione, adattamento, riduzione dell'impatto e di allerta precoce

(15.4) Garantire la conservazione degli ecosistemi montani, compresa la loro biodiversità, al fine di migliorare la loro capacità di fornire prestazioni che sono essenziali per lo sviluppo sostenibile

(11.3) Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi

(11.4) Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo

(11.5) Entro il 2030, ridurre in modo significativo il numero di morti e il numero di persone colpite da calamità, compresi i disastri provocati dall'acqua, e ridurre sostanzialmente le perdite economiche dirette rispetto al prodotto interno lordo globale, con una particolare attenzione alla protezione dei poveri e delle persone in situazioni di vulnerabilità

## Percorso per amministratori per la buona gestione amministrativa

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere la funzione dell'Ente locale e i poteri esercitabili dagli Amministratori tramite gli organi propri del Consiglio comunale, della Giunta e del Sindaco secondo i limiti definiti dalla legge
- Impostare una programmazione triennale da cui far discendere la allocazione delle risorse
- Fare analisi approfondite del bilancio di previsione e del rendiconto per migliorare la programmazione e il controllo dell'allocazione e utilizzo delle risorse pubbliche per la creazione di valore pubblico
- Comprendere nel quadro strategico dello sviluppo locale secondo principi di sostenibilità il ruolo dell'ente locale nella pianificazione del territorio utilizzando vari strumenti tra i quali il principale è il Piano Regolatore Generale Comunale come strumento di pianificazione coerente con la visione e la pianificazione strategica dello sviluppo socio-economico del territorio
- Capire e comprendere le potenzialità e i punti critici dell'evoluzione digitale dei servizi nei Comuni, delle forme partecipative per il coinvolgimento attivo dei cittadini e delle categorie economiche aumentandone il senso civico e come fare comunicazione politica e istituzionale in modo efficace nell'era dei Social
- Rivalutare l'importanza dello strumento chiave di programmazione che è il DUP e la logica del PIAO per la creazione di valore pubblico, definizione degli impatti per il territorio e il miglioramento dei servizi
- Comprendere l'utilità e l'importanza di introdurre nella gestione amministrativa la logica e gli strumenti del Project management
- Riconoscere l'importanza e la complessità delle fasi e delle responsabilità necessarie alla realizzazione delle opere pubbliche dal loro inserimento nel Piano triennale delle opere pubbliche al loro collaudo e rendicontazione delle spese

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Governo dell'Ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(7.2) Aumentare notevolmente la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Percorso su competenze comunicative e di negoziazione per amministratori

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Distinguere la comunicazione istituzionale espressa su canali istituzionali da quella dichiaratamente politica condotta sui canali gestiti in proprio
- Capire come impostare una strategia di comunicazione pubblica efficace stimolando il contatto e l'interazione con il cittadino.
- Saper comunicare in modo efficace dando e ricevendo feedback relazionali avendo di mira il risultato ma comprendendo la persona che è incaricata di perseguirlo
- Adottare tecniche per una comunicazione scritta e orale rispettosa verso il dipendente pubblico.
- Impostare e preparare un negoziato con attori pubblici e/o privati
- Comprendere come suscitare fiducia negli interlocutori e come individuare i punti di disaccordo e quelli di contatto durante il negoziato
- Distinguere i livelli di coinvolgimento dei cittadini in processi partecipativi: dall'informazione e confronto alla co-progettazione e co-decisione
- Definire i ruoli nei processi partecipativi e comprendere le dinamiche facilitate di discussione su una base informativa comune

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Lezione frontale

Analisi di casi

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Governo dell'ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Summer Camp per amministratori locali - Alta Formazione Residenziale in strategie di sviluppo sostenibile e programmazione europea

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Esprimere una visione strategica delle politiche di sviluppo nella prospettiva dei megatrend globali e in linea con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile di Agenda 2030
- Acquisire un approccio integrato delle politiche di sviluppo di un territorio
- Comprendere l'architettura delle istituzioni e l'evoluzione dei programmi UE (in particolare la nuova programmazione 2021-2027) quali opportunità per lo sviluppo locale
- Imparare a far squadra tra amministratori, stakeholder e partner per lo sviluppo locale
- Capire come impostare e mantenere una governance integrata (pubblico, business community, società civile) per lo sviluppo locale e come valutare esiti e impatti

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Docenza frontale e attività laboratoriali

Analisi di casi e testimonianze

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Governo dell'Ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Laboratorio di Alta Formazione Residenziale per amministratori - II Livello

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Impostare, gestire e sviluppare reti di partenariato Pubblico-Privato per progetti di sviluppo locale
- Impostare percorsi partecipativi per la costruzione di visioni e progettualità condivise Pubblico-Privato
- Prevenire e gestire conflitti che possono insorgere in un contesto di sviluppo locale
- Gestire negoziati in una logica win-win
- Gestire la comunicazione interna ai partner e esterna con il territorio

### Destinatari

Amministratori appartenenti alla Smart Community

### Metodologia

Docenza frontale e attività laboratoriali  
Analisi di casi e testimonianze

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Governo dell'Ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Civil servant school: Competenze di problem solving

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Sviluppare la capacità di affrontare in modo efficace e strutturato i problemi organizzativi grazie all'acquisizione di un metodo semplice che coniughi analisi-creatività-pragmatismo
- Promuovere l'affermazione di un atteggiamento positivo, orientato alla ricerca di soluzioni, al miglioramento continuo e all'innovazione

### Destinatari

Dipendenti neo-assunti

### Metodologia

Docenza frontale e attività laboratoriali

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Civil servant school: comunicazione e ascolto - la gestione delle relazioni e il lavoro in gruppo

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Acquisire la consapevolezza e la padronanza dei meccanismi che regolano il processo di comunicazione efficace aumentando il proprio potenziale
- Ascoltare attivamente gli altri per capire le loro intenzioni e scegliere i modi efficaci per collaborare
- Sviluppare competenze volte ad implementare l'empatia codificando e valorizzando l'altro
- Dare e ricevere feedback efficaci per collaborare bene in gruppo sia in presenza che da remoto
- Valorizzare le proprie proposte/idee/contributi grazie ad una comunicazione efficace
- Lavorare in gruppo gestendo i conflitti e le situazioni critiche

### Destinatari

Dipendenti neo-assunti

### Metodologia

Docenza frontale e attività laboratoriali

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Civil servant school: Time Management e Riunioni Efficaci

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Adottare modalità di programmazione efficiente delle proprie attività in funzione degli obiettivi
- Gestire il tempo arginando le urgenze per non perdere di vista gli obiettivi
- Utilizzare gli strumenti informatici per gestire agilmente il lavoro sia in presenza che in remoto
- Gestire il tempo lavoro in modo efficiente ed efficace
- Tipologie di riunioni e fasi: convocazione, attese partecipanti, check-in, fasi interne, check-out
- Tecniche di conduzione efficace delle riunioni per conseguire risultati operativi condivisi
- La prevenzione e la gestione delle situazioni critiche o di conflitto relazionale nella dinamica di gruppo
- Le differenze di gestione delle riunioni in presenza e a distanza: netiquette, fasi e dinamiche

### Destinatari

Dipendenti neo-assunti

### Metodologia

Docenza frontale e attività laboratoriali

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso neo-assunti servizi demografici

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Affrontare il lavoro quotidiano grazie alle conoscenze di base
- Conoscere la disciplina legislativa e le nozioni essenziali dei servizi demografici
- Conoscere i principi generali sull'ordinamento dello stato civile
- Avere una visione complessiva delle attività facenti capo ai servizi demografici dell'ente, conoscendone i principali processi e relative attività

### Destinatari

Dipendenti neo-assunti o neo-assegnato ai Servizi Demografici

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi e studio di casi pratici

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.10) Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso per specialisti d'anagrafe e stato civile

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Gestire i processi legati alla gestione degli italiani residenti all'estero grazie alla banca dati nazionale ANPR
- Rilasciare i certificati anagrafici al tempo della digitalizzazione, grazie ad ANPR
- Gestire le richieste di residenza su ANPR
- Gestire l'irreperibilità anagrafica
- Gestire i processi legati agli adempimenti per matrimoni, separazioni e divorzi
- Gestire i processi legati agli adempimenti per le adozioni
- Applicare i corretti metodi di identificazione delle persone
- Gestire i processi legati alla gestione delle residenze e la prevenzione dell'abusivismo
- Gestire i processi legati alla gestione dei cittadini comunitari ed extracomunitari
- Gestire i processi legati alla gestione dei richiedenti protezione internazionale

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.10) Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso per specialisti di servizi cimiteriali

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere le figure coinvolte nella gestione dei servizi cimiteriali e i loro ruoli
- Comprendere le attività dell'ufficio stato civile relative alla registrazione del decesso e alle attività connesse
- Gestire le pratiche funerarie e le autorizzazioni
- Acquisire una panoramica sulle attività cimiteriali e sulle attività connesse alla gestione dei cimiteri

### Destinatari

Ufficiali di Stato civile, Responsabili dei Servizi cimiteriali o di Polizia Mortuaria, Funzionari addetti alla gestione dei cimiteri

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.10) Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso per specialisti di servizi elettorali

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere e sapere svolgere gli adempimenti che l'ufficio elettorale deve espletare in caso di elezioni
- Identificare le scadenze da rispettare prima delle elezioni

### Destinatari

Personale dei servizi demografici addetto all'elettorale

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto e analisi di casi pratici

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.10) Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso sul diritto amministrativo (L. 241/1990)

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere la logica d'insieme e la ratio che sottende ai principi dell'organizzazione amministrativa che orientano l'azione della pubblica amministrazione, attraverso il rafforzamento delle conoscenze giuridiche della L. 241/1990, fondamento dell'attività della PA
- Distinguere con autonomia e consapevolezza i processi che compongono il procedimento amministrativo, distinguere le fasi endo ed eso procedimentali
- Conoscere gli strumenti e gli istituti di partecipazione del privato al procedimento amministrativo
- Conoscere gli strumenti di coordinamento dell'attività amministrativa
- Conoscere e distinguere le caratteristiche degli atti amministrativi
- Conoscere le patologie degli atti amministrativi, differenze e rimedi
- Approfondire gli strumenti di tutela nei confronti del provvedimento

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari, anche neoassunti

### Metodologia

Docenza frontale e approfondimenti in autoapprendimento asincrono

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.10) Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso su responsabilità del dipendente pubblico

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere le diverse forme di responsabilità del dipendente pubblico
- Comprendere e distinguere le diverse tipologie di responsabilità:
  - Civile
  - Penale
  - Disciplinare
  - Erariale
- Individuare le responsabilità del dirigente nelle sue varie forme
- Individuare le responsabilità del RUP

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale e approfondimenti in autoapprendimento asincrono

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.5) Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.10) Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

## Percorso buona amministrazione

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere valori e principi del lavoro pubblico attingendo da: Costituzione, leggi, statuto e regolamento comunali
- Essere consapevoli del proprio ruolo e del modo di invecchiare i valori dell'Ente nel contesto organizzativo
- Considerare il risultato come un valore aggiunto dato dal proprio lavoro all'organizzazione e al cittadino
- conoscere il contesto socio-tecnico-culturale in cui opera la pubblica amministrazione
- conoscere i principali limiti organizzativi-normativi-culturali della pubblica amministrazione
- conoscere gli strumenti e le abilità personali necessari alla resilienza della pubblica amministrazione
- comprendere che ogni funzionario può incidere sulla (dis)organizzazione abilitando le proprie capacità in modo autonomo
- Definire e consolidare la nozione di etica come complesso dei principi e valori razionalmente fondati e condivisi da una comunità o un'organizzazione,
- Rilevare l'importanza della dimensione etica - spesso data per scontata in quanto "invisibile" – nella Pubblica Amministrazione

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari, anche neoassunti

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto tra partecipanti

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.5) Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso neoassunti servizi finanziari

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Svolgere con maggiore autonomia gli adempimenti e le attività richieste nel servizio finanziario
- Programmare la gestione economica, finanziaria e contabile dell'ente
- Gestire risorse e attività del servizio
- Essere interlocutore tecnico in materia economico-finanziaria degli amministratori dell'ente e degli altri colleghi
- Supportare gli uffici dell'ente nell'espletamento delle attività economico-finanziarie di loro competenza
- Utilizzare la normativa in modo funzionale al servizio
- Avere una visione complessiva delle attività del servizio finanziario nell'ente
- Conoscere i principali processi e relative attività che fanno capo all'ufficio dei servizi economico finanziari

### Destinatari

Dipendenti neo-assunti

### Metodologia

Docenza frontale e Laboratoriale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Finanziaria contabile, fiscale e tributi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Comunità professionale dei responsabili finanziari

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Costituire una rete tra attori del sistema finanza locale
- Far crescere i partecipanti nel ruolo di facilitatore promuovendo uno sviluppo autonomo e indipendente della comunità di pratica
- Favorire lo scambio di esperienze e buone prassi per l'operatività del servizio
- Condividere approfondimenti e studi su temi specifici individuati dalla stessa comunità di pratica.

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Comunità di pratica

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Finanziaria contabile, fiscale e tributi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso sulla gestione dei servizi finanziari nei piccoli comuni

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Supportare tecnicamente le scelte strategiche dell'amministrazione, traducendo i dati contabili in informazioni e strumenti accessibili ai decisori politici
- Sviluppare capacità di innovazione nel processo decisionale del servizio
- Programmare le risorse dell'ente in un contesto di complessità e incertezza crescente, in una logica di sostenibilità economica, finanziaria e sociale
- Gestire le risorse dell'ente attraverso l'analisi dei dati provenienti dal sistema informativo contabile per monitorare i risultati raggiunti
- Conoscere in maniera compiuta il ruolo del personale del servizio finanziario nell'ente
- Utilizzare la normativa in modo funzionale al servizio
- Approcciarsi ai principali adempimenti del servizio di contabilità e finanza di un ente: bilancio, riaccertamento dei residui, rendiconto, contabilità economico patrimoniale, vincoli di spesa, DUP, gestione IVA
- Avere una visione per processi delle attività dell'ente

### Destinatari

Responsabili dei servizi finanziari e addetti di ragioneria dei Comuni del FVG con popolazione fino a 7.500 abitanti.

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione tra partecipanti e docenti

Attività laboratoriali e simulazioni pratiche

Analisi di casi studio

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Finanziaria contabile, fiscale e tributi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso sulla gestione dei servizi finanziari nei comuni di medie e grandi dimensioni

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Supportare tecnicamente le scelte strategiche dell'amministrazione, traducendo i dati contabili in informazioni e strumenti accessibili ai decisori politici
- Sviluppare capacità di innovazione nel processo decisionale del servizio
- Programmare le risorse dell'ente in un contesto di complessità e incertezza crescente, in una logica di sostenibilità economica, finanziaria e sociale
- Gestire le risorse dell'ente attraverso l'analisi dei dati provenienti dal sistema informativo contabile per monitorare i risultati raggiunti
- Conoscere in maniera compiuta il ruolo del personale del servizio finanziario nell'ente
- Utilizzare la normativa in modo funzionale al servizio
- Approcciarsi ai principali adempimenti del servizio di contabilità e finanza di un ente: bilancio, riaccertamento dei residui, rendiconto, contabilità economico patrimoniale, vincoli di spesa, DUP, gestione IVA
- Avere una visione per processi delle attività dell'ente

### Destinatari

Responsabili dei servizi finanziari e addetti di ragioneria dei Comuni del FVG con popolazione superiore a 7.500 abitanti.

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione tra partecipanti e docenti

Attività laboratoriali e simulazioni pratiche

Analisi di casi studio

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Finanziaria contabile, fiscale e tributi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso neoassunti sulla gestione dei tributi

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Conoscere il processo di gestione delle entrate tributarie dell'ente locale
- Conoscere i principali processi e relative attività che fanno capo all'ufficio dei servizi tributari: ILIA, tari e canone patrimoniale
- Gestire le attività operative dell'ufficio tributi supportando efficacemente il responsabile del servizio
- Fornire in autonomia le informazioni e le risposte richieste dall'utenza del servizio relative all'ILIA e alla tari

### Destinatari

Neoassunti presso i servizi tributari

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione tra partecipanti e docenti

Attività laboratoriali e simulazioni pratiche

Analisi di casi studio

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Finanziaria contabile, fiscale e tributi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso sulle novità normative regionali in materia di tributi

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Comprendere e conoscere le principali novità normative regionali in materia di tributi locali
- Comprendere i nuovi meccanismi e processi di riscossione dei tributi

### Destinatari

Responsabili dei servizi finanziari e addetti di ragioneria che si occupano della gestione dei tributi

### Metodologia

Webinar di aggiornamento – docenza frontale

Laboratori con simulazioni pratiche

Incontri di confronto tramite modalità domanda/risposta

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Finanziaria contabile, fiscale e tributi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso base sul codice degli appalti

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Conoscere i principali istituti del Codice degli appalti D. Lgs. 36/2023
- Rafforzare le conoscenze normative e giurisprudenziali legate alla gestione di un appalto
- Consolidare le conoscenze legate alla corretta esecuzione di un appalto

### Destinatari

Neoassunti nel Servizio Affari Istituzionali/Gare e Contratti/Appalti; personale già dipendente riassegnato al Servizio Affari Istituzionali/Gare e Contratti/Appalti.

### Metodologia

Docenza frontale con casi pratici e simulazioni

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Gare, appalti e contratti pubblici

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(12.7) Promuovere pratiche in materia di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le politiche e le priorità nazionali

(16.5) Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Approfondimenti sul codice degli appalti: teoria e pratica

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Esaminare nel dettaglio i principali articoli e le modifiche legislative del codice degli appalti
- Conoscere tutta la normativa legata alla gestione ed esecuzione degli appalti
- Approfondire le competenze per la gestione dei processi che coinvolgono gare, appalti e contratti pubblici
- Saper affrontare la gestione degli appalti pubblici per la gestione dei progetti finanziati dal PNRR
- Esaminare casi pratici e confrontarsi sulle buone pratiche
- Apprendere le corrette procedure grazie a simulazioni e laboratori pratici

### Destinatari

Segretari comunali, RUP, Direttori lavori, Responsabili Servizio Affari Istituzionali/Gare e Contratti/Appalti.

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di confronto e interazione con i docenti

Laboratori pratici con analisi di casi reali e simulazione di procedure

### Durata

Percorso lungo

Il percorso può essere seguito in parte o al completo, in base al livello di approfondimento ricercato

### Area di riferimento

Gare, appalti e contratti pubblici

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(12.7) Promuovere pratiche in materia di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le politiche e le priorità nazionali

(16.5) Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Novità normative e giurisprudenziali degli appalti

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Raccogliere periodicamente le modifiche normative e le sentenze più discusse in materia di appalti
- Applicare la giurisprudenza aggiornata

### Destinatari

Segretari comunali, RUP, Direttori lavori, Responsabili e funzionari del Servizio Affari Istituzionali/Gare e Contratti/Appalti.

### Metodologia

Incontri periodici di confronto con gli esperti in materia con analisi delle novità normative e momenti strutturati di domande/risposte

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Gare, appalti e contratti pubblici

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(12.7) Promuovere pratiche in materia di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le politiche e le priorità nazionali

(16.5) Ridurre sostanzialmente la corruzione e la concussione in tutte le loro forme

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso progettazione europea per lo sviluppo locale

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Maturare consapevolezza sull'importanza degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 per orientare una congruente strategia di sviluppo locale
- Assumere l'analisi di contesto come fase cruciale di una strategia e sapere con quali strumenti va realizzata per definire la visione strategica dello sviluppo locale
- Definire una programmazione di medio termine per declinare progettualità di sviluppo d'area vasta
- Distinguere ruolo e funzione delle principali istituzioni UE, le 5 policy e riconoscere l'impianto dei programmi 2021-2027 in funzione delle applicazioni locali
- Adottare il modello del Project Cycle Management sapendo quale ruolo gioca l'Ente locale da un punto di vista politico e tecnico nella elaborazione di un progetto
- Reperire le informazioni su programmi e bandi sapendo fare scouting con metodo
- Individuare i punti di forza e i punti critici nella selezione dei partner, mapparne la composizione e definirne le regole di governance
- Definire il budget e ripartire le poste tra i partner in un progetto
- Definire il modello organizzativo con le implicazioni interne alla PA ed esterne con i consulenti per progettare e gestire con efficienza ed efficacia i progetti di sviluppo locale a finanziamento europeo.

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Lavori di gruppo

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Sviluppo locale, programmazione e finanziamenti UE

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Percorso sulla valutazione dell'impatto di genere e cultura delle Pari opportunità

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere l'importanza della disaggregazione dei dati per genere in funzione di una corretta lettura del contesto locale e per elaborare le politiche e il bilancio di genere conseguenti
- Comprendere l'importanza di una corretta Valutazione d'Impatto di Genere nelle implementazioni delle politiche pubbliche che devono essere integrate
- Applicare il metodo della Valutazione d'Impatto di Genere all'interno del proprio Comune per definire e implementare obiettivi strategici e operativi per il DUP pertinenti ed efficaci
- Individuare gli stereotipi di genere che agiscono nelle relazioni uomo-donna come generatori di disuguaglianze
- Assumere consapevolezza di ruolo nelle commissioni pari opportunità comunali

### Destinatari

Amministratori e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

Casi studio e buone pratiche

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Governo dell'ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Attrarre, trattenere e valorizzare i talenti

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(5.b) Rafforzare l'utilizzo di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'emancipazione della donna

(5.c) Adottare e intensificare una politica sana ed una legislazione applicabile per la promozione della parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e bambine, a tutti i livelli

## Percorso neoassunti sulla gestione del personale

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Sviluppare le competenze base per la gestione delle attività afferenti al servizio del Personale
- Conoscere e applicare correttamente le procedure di assunzione del personale
- Conoscere e applicare correttamente gli istituti che regolano le assenze nel comparto unico regionale
- Conoscere la corretta imputazione delle voci stipendiali
- Conoscere le norme che regolano il codice di comportamento del dipendente pubblico

### Destinatari

Neo-responsabili ufficio personale senza precedente esperienza

Personale operativo senza precedente esperienza nella gestione del personale

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Gestione del personale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.5) Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore

(8.8) Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario

## Percorso sulle procedure concorsuali dopo la L.79/2022

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Verificare il rispetto dei vincoli di possibilità assunzionali e dei relativi adempimenti
- Gestire le procedure di assunzione e i concorsi pubblici secondo quanto previsto dalla normativa vigente, alla luce delle novità introdotte dalla L.79/2022
- Gestire le mobilità extra-compartimentali e l'utilizzo delle graduatorie
- Applicare gli istituti che regolano le assenze nel comparto unico regionale (permessi retribuiti, ferie, festività)
- Applicare gli istituti che regolano le assenze per malattie e infortunio, maternità/paternità e l'assistenza di persone con gravi disabilità
- Applicare gli aspetti disciplinari connessi alle assenze
- Confrontare e condividere buone pratiche anche a livello extra-regionale

### Destinatari

Dipendenti presso gli uffici personale

### Metodologia

Webinar di aggiornamento sulla nuova normativa

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Gestione del personale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Attrarre trattenere e valorizzare i talenti

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.5) Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore

(8.8) Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario

## Percorso sulla gestione del personale: contabilità, stipendi, pensioni e previdenza

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Gestire il flusso delle operazioni relative alla liquidazione mensile degli stipendi
- Calcolare e/o verificare gli elementi che costituiscono la busta paga
- Gestire gli adempimenti contributivi e previdenziali connessi alla liquidazione mensile e annuale degli stipendi

### Destinatari

Dipendenti presso gli uffici personale

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Gestione del personale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.5) Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore

(8.8) Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario

## Percorso sulla gestione del personale: sviluppare le risorse umane

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Sviluppare la capacità di analisi dei fabbisogni dell'ente e del personale in una logica di crescita aziendale e engagement per i dipendenti
- Attuare una strategia organizzativa di gestione delle persone a partire dagli obiettivi strategici dell'ente
- Sviluppare un sistema efficace e innovativo per la valutazione delle competenze riconducibile al piano di sviluppo delle singole risorse
- Conoscere e saper sviluppare un metodo per la mappatura dei profili
- Conoscere e saper sviluppare un sistema di mappatura dei ruoli dei diversi servizi
- Saper costruire e aggiornare un modello del fascicolo del dipendente snello e digitale
- Individuare risorse e servizi interni per la riorganizzazione e lo sviluppo delle risorse umane
- Conoscere le fasi della progettazione di un piano di sviluppo del personale
- Conoscere strumenti, tecniche e metodi per la progettazione di un piano di sviluppo del personale

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Gestione del personale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Attrarre trattenere e valorizzare i talenti

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.5) Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavoro di pari valore

(8.8) Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario

## Percorso neoassunti sul ruolo e competenze del responsabile SUAP

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Conoscere la normativa di riferimento
- Applicare la disciplina normativa ai diversi casi concreti
- Gestire in modo autonomo le pratiche di richiesta attraverso il portale telematico
- Orientare e supportare gli utenti nella presentazione delle richieste

### Destinatari

Neo dipendenti assunti nel Servizio SUAP

Personale già dipendente riassegnato al Servizio SUAP

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Tecnica, ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Comunità professionale degli operatori SUAP

### Obiettivi formativi

Durante gli incontri della comunità di apprendimento e pratica del SUAP, i partecipanti avranno la possibilità di:

- Confrontarsi su procedure e processi
- Confrontarsi su questioni organizzative legate agli uffici SUAP
- Condividere e scambiare buone pratiche per la risoluzione di problemi comuni
- Standardizzare processi e moduli di uso comune
- Riflettere sulle novità normative e sui cambiamenti introdotti a livello nazionale
- Approfondire argomenti tematici di interesse comune grazie al coinvolgimento di docenti esperti anche provenienti da fuori regione
- Comunicare a livello regionale e nazionale le esperienze di miglioramento introdotte favorendo la contaminazione di idee e proposte

### Destinatari

Personale assegnato al servizio SUAP

### Metodologia

Comunità di pratica e apprendimento

Incontri periodici in modalità mista, presenza e online

Attività in asincrono sulla piattaforma Moodle

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Tecnica, ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Progettare e gestire eventi e manifestazioni culturali e sportive

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Gestire i rapporti tra enti locali e enti del terzo settore: convenzioni, co-progettazione e co-programmazione
- Gestire le convezioni con gli enti del terzo settore
- Gestire gli impianti sportivi e le sale
- Gestire i contributi e i patrocini alle associazioni
- Applicare alcune nozioni e tecniche base di Management culturale

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari, in particolare ufficio Cultura, SUAP, ragioneria, appalti

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Lavori di gruppo

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Tecnica, Ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Percorso neoassunti sulle istruttorie di edilizia privata

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Conoscere la normativa regionale n.19 in materia di edilizia
- Applicare correttamente le norme alle pratiche edilizie
- Avviare correttamente l'istruttoria delle pratiche
- Acquisire una metodologia nell'esecuzione dell'iter procedimentale

### Destinatari

Personale neoassunto in area tecnica (edilizia-urbanistica)

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Tecnica, Ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(11.3) Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi

(11.4) Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo

## Percorso urbanistica e edilizia privata: dalla normativa all'applicazione pratica

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Conoscere e applicare i principali adempimenti di edilizia privata e urbanistica tra cui:
  - Varianti di livello comunale e regionale, contenuti e procedure.
  - Piani attuativi comunali, contenuti e procedure.
  - Procedimento di VAS di piani e programmi;
  - Autorizzazione Paesaggistica ordinaria e semplificata;
  - Accertamento di compatibilità paesaggistica;
  - Vigilanza sull'attività urbanistico-edilizia, sanatoria e fiscalizzazione

### Destinatari

Personale di area tecnica (edilizia-urbanistica)

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Tecnica, Ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(11.3) Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi

(11.4) Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo

## Percorso neoassunti sulla gestione delle opere pubbliche

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Padroneggiare le conoscenze di base necessarie al fine di garantire il buon andamento del processo complessivo relativo alla gestione delle opere pubbliche
- Definire le fasi di programmazione, progettazione, bandi di gara ed esecuzione
- Definire i ruoli e le competenze dei soggetti coinvolti
- Conoscere gli adempimenti necessari all'esecuzione del contratto
- Conoscere le attività richieste a un RUP interno nelle diverse fasi del processo di un'opera pubblica
- Rafforzare le conoscenze teoriche legate al processo e i procedimenti connessi
- Rafforzare le abilità pratiche sia di tipo amministrativo che tecnico

### Destinatari

Dipendenti neoassunti o neo-assegnati al servizio Tecnico/LLPP

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Tecnica, Ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(9.1) Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti, comprese le infrastrutture regionali e transfrontaliere, per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti

(12.7) Promuovere pratiche in materia di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le politiche e le priorità nazionali

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso Opere Pubbliche: programmazione, gestione e monitoraggio

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Conoscere le norme, gli strumenti e gli adempimenti per una corretta programmazione nell'ambito dei lavori pubblici, dei servizi e delle forniture
- Conoscere i riferimenti normativi, finalità, obbligo ed oggetto del collaudo tecnico-amministrativo nella realizzazione di un'opera pubblica
- Compilare correttamente e consapevolmente i documenti di cantiere
- Conoscere i compiti e le responsabilità del direttore dei lavori
- Conoscere il sistema di monitoraggio delle opere pubbliche bdap mop, capire la logica di funzionamento e sviluppo, utilizzare le funzionalità base del sistema, acquisire le basi per sviluppare ulteriori approfondimenti
- Saper gestire gli adempimenti necessari per la gestione delle opere pubbliche finanziate dal pnrr

### Destinatari

RUP, Responsabili Servizio, Funzionari, Istruttori area Tecnica Lavori Pubblici

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Tecnica, ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(9.1) Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti, comprese le infrastrutture regionali e transfrontaliere, per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti

(12.7) Promuovere pratiche in materia di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le politiche e le priorità nazionali

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Percorso sulla gestione degli espropri

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Conoscere la normativa in materia di espropri, comprendendo la logica sottesa
- Acquisire una chiara visione d'insieme sulla procedura espropriativa grazie ad una schematizzazione delle fasi previste
- Apprendere a redigere gli atti relativi al trasferimento della proprietà

### Destinatari

RUP, Responsabili Servizio, Funzionari, Istruttori area Tecnica Lavori Pubblici

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Tecnica, Ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(9.1) Sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti, comprese le infrastrutture regionali e transfrontaliere, per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti

## Percorso su documenti e adempimenti in materia di sicurezza per gli appalti di lavori, servizi e forniture

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti avranno la capacità di:

- Conoscere e distinguere gli adempimenti di sicurezza legati alle varie figure coinvolte negli appalti, in particolare RUP, al CSP e al CSE
- Gestire gli appalti di servizi e lavori in conformità al T.U sicurezza
- Redigere il PSC e DUVRI a seconda delle esigenze e situazioni

### Destinatari

Responsabile dei lavori, Responsabile Unico del Procedimento, RSSP/ASP, Direttore dei lavori, Coordinatore della Sicurezza in Progettazione, Coordinatore della Sicurezza in Esecuzione, Addetti ai lavori pubblici (funzionari e istruttori tecnici)

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Sicurezza

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.8) Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario

## Percorso sulla sicurezza: un raccordo tra progettisti della sicurezza e fruitori

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere le reazioni emotive in gioco in situazioni di emergenza
- Conoscere il luogo di lavoro e i suoi apprestamenti di sicurezza
- Capire quali sono le possibili situazioni di emergenza e le strategie per controllarle
- Chiarire quali sono gli adempimenti nei luoghi di lavoro in gestione a soggetti esterni

### Destinatari

Dirigenti e funzionari pubblici, preposti, lavoratori e designati alle attività di addetti antincendio

### Metodologia

Docenza frontale con momenti di interazione e confronto

Analisi di casi pratici

Simulazioni ed esercitazioni laboratoriali

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Sicurezza

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Costruire una Pubblica Amministrazione competente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.8) Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare le donne migranti, e quelli in lavoro precario

## Laboratorio di digitalizzazione su processi e servizi (DigitalMente)

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Sviluppare la capacità di analisi delle attività e servizi relativi alla propria area in termini di processo
- Individuare gli elementi fondamentali del processo e identificarli per i processi relativi ai servizi della propria area
- Identificare l'utilizzatore finale (prospettiva del cliente) del servizio per ogni processo, riconoscere e analizzarne i bisogni
- Ridefinire il servizio in termini di processo seguendo una logica digitale
- Utilizzare i principi e le indicazioni previsti dalle linee guida, gli strumenti, i modelli prodotti dagli enti di riferimento nazionali in tema di digitale (AGID, Team Digitale, ...) per la definizione del processo e l'attivazione della digitalizzazione del/dei servizio/i
- Sviluppare la cultura del dato ovvero della "costruzione" e gestione dello stesso
- Utilizzare le nuove tecnologie per risolvere le criticità organizzative dei servizi

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari.

### Metodologia

Formazione mista: parzialmente online (in modalità sincrona) e parzialmente in presenza.

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti;

(16.10) Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali"

## Percorso su metodologie di mentorship, facilitazione e tutoring

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere il mentoring come processo di accompagnamento guidato dal mentor per trasferire conoscenze e valorizzare capacità e inclinazioni del mentee
- Prendere consapevolezza di quali sono i rischi nella relazione di mentoring
- Acquisire tecniche di engagement, facilitazione e allenamento degli apprendimenti del mentee
- Sistematizzare le proprie esperienze in sapere trasferibile al mentee
- Definire un piano di mentoring calibrato sul mentee

### Destinatari

Formatori pubblici

### Metodologia

Lezione frontale e laboratorio

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Attrarre trattenere e valorizzare i talenti

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Smart Community degli amministratori per lo sviluppo locale

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Condividere un approccio di co-programmazione e co-organizzazione delle attività della Smart Community tra Segreteria tecnico e Gruppo di Lavoro della Smart Community
- Definire e attuare poche regole condivise per la governance della Smart Community;
- Focalizzare l'attenzione su due temi chiave, potenzialmente generatori di progettualità specifiche, riguardanti il Commercio di prossimità in forma distrettuale e i contratti di fiume;
- Favorire lo scambio di esperienze, buone prassi e lo sviluppo di progettualità comuni;
- Essere di riferimento e supporto ad ANCI FVG per la definizione di proposte inerenti le politiche di sviluppo locale in FVG e per la costruzione della programmazione europea 2021-2027.

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Comunità di pratica e apprendimento

Incontri periodici in modalità mista, presenza e online

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Governo dell'ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Laboratorio di co-progettazione con il terzo settore

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere la ratio sottesa al Codice del Terzo Settore, identificando i “confini” entro cui muoversi a seconda della natura del soggetto e del tipo di istituto collaborativo da perseguire
- Approfondire gli aspetti tecnico-normativi del Codice del Terzo Settore funzionali a favorire la corretta applicazione degli strumenti di collaborazione
- Apprendere come impostare un processo di co-progettazione e collaborazione attraverso la condivisione di metodi, strumenti, finalità e obiettivi
- Acquisire competenze trasversali di tipo relazionale, comunicativo e di negoziazione, al fine di riuscire a coinvolgere attivamente gli ETS nelle strategie di sviluppo del Comune

### Destinatari

Amministratori locali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari, operatori del Terzo Settore

### Metodologia

Lezione frontale, Laboratorio

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Sviluppo locale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Sviluppare politiche di costruzione dei distretti del biologico

### Obiettivi formativi

Al termine del corso i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere le caratteristiche e i requisiti richiesti per l'istituzione dei distretti del biologico
- Valutare le opportunità offerte dall'istituzione dei distretti del biologico
- Sviluppare politiche per la salvaguardia ambientale attraverso i distretti del biologico

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Lezione frontale

### Durata

Percorso breve

### Area di riferimento

Governo dell'ente

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(11.3) Entro il 2030, aumentare l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi

(11.4) Rafforzare gli impegni per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo

(11.5) Entro il 2030, ridurre in modo significativo il numero di morti e il numero di persone colpite da calamità, compresi i disastri provocati dall'acqua, e ridurre sostanzialmente le perdite economiche dirette rispetto al prodotto interno lordo globale, con una particolare attenzione alla protezione dei poveri e delle persone in situazioni di vulnerabilità

## 11.2 PERCORSI RIVOLTI ALLO SVILUPPO DELLE ORGANIZZAZIONI

## Elaborare un'analisi dei rischi dell'organizzazione

### Obiettivi formativi

Alla fine dell'azione formativa, i responsabili coinvolti avranno la capacità di:

- Riconoscere le caratteristiche base di una organizzazione
- Riconoscere i principi base della norma ISO 31000/2018
- Applicare i principi della norma ISO 31000/2018 al modello di analisi dei rischi degli enti locali
- Analizzare i dati relativi all'ente e ai propri servizi/uffici
- Identificare, analizzare e valutare i rischi organizzativi dell'ente nel suo complesso e del proprio servizio di riferimento secondo logiche di risk management
- Identificare e proporre azioni di rafforzamento organizzativo per gestire i rischi e cogliere le opportunità inespresse

Gli amministratori, alla fine dell'azione formativa, avranno la capacità di:

- Identificare e definire i propri obiettivi strategici in relazione al contesto rileggendo tali obiettivi in termini di rischio/opportunità
- Utilizzare il modello di analisi dei rischi come strumento a supporto delle decisioni

### Destinatari

Amministratori, Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Formazione manageriale per dirigenti e segretari

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere e saper gestire l'ambito "politico"
- Conoscere e saper gestire l'ambito della "responsabilità"
- Conoscere e saper gestire l'ambito della "gestione delle persone"

Questi saperi dovranno essere "rafforzati" nel manager pubblico in quanto dovranno essere "agiti" in modo da trovare il consenso fra tutti gli interlocutori che appartengono alle tre aree di azione e nel rispetto dell'equilibrio fra la logica puramente manageriale e quella pubblica.

È inoltre previsto un secondo step di Follow Up che possa analizzare e monitorare gli impatti del percorso a medio-lungo termine.

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Formazione manageriale per PO

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere gli elementi che qualificano un comune come una organizzazione complessa
- Applicare la logica di processo per analizzare l'organizzazione per identificare attività, soggetti coinvolti, fabbisogno di risorse
- Definire priorità suddividendole a seconda del livello (livello strategico, organizzativo e operativo) e verificando la coerenza tra tali livelli
- Pianificare e programmare obiettivi e azioni a livello strategico, organizzativo e operativo nella propria area
- Attivare sistemi di valutazione di attività e risultati (performance)
- Valutare le competenze e il potenziale dei propri collaboratori

### Destinatari

Posizioni organizzative / Responsabili di servizio

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Laboratorio di implementazione del Piano Integrato di Azione e Organizzazione (PIAO)

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Impostare un percorso di programmazione integrata funzionale alla stesura del PIAO
- Coinvolgere i colleghi per collaborare nella costruzione della programmazione dell'ente
- Sviluppare una programmazione coerente con gli obiettivi di generazione di valore pubblico dell'ente, dalla strategia all'operatività
- Articolare in maniera coerente fra di loro gli ambiti della programmazione delle performance, dei rischi corruttivi, della programmazione e dello sviluppo del personale
- Estendere la logica d'integrazione e coerenza anche agli altri documenti di programmazione

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Gestire il cambiamento organizzativo

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere i fattori critici e le resistenze che si possono manifestare in processo di riorganizzazione e/o nuovo assetto organizzativo
- Analizzare i costi del non cambiamento in termini di conseguenze sull'organizzazione e sulle persone che vi operano
- Sviluppare una leadership per il cambiamento all'interno dell'organizzazione
- Comprendere i vantaggi che la proattività dei singoli può generare all'interno di un processo di cambiamento organizzativo
- Generare comportamenti di sostegno al cambiamento organizzativo

### Destinatari

Amministratori, Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Gestire i collaboratori

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere il potenziale dei collaboratori, valorizzandoli e motivandoli al raggiungimento dei risultati
- Utilizzare in maniera appropriata la comunicazione, l'ascolto, il feedback, la delega e il coordinamento delle riunioni per gestire i collaboratori
- Identificare le resistenze personali e dei propri collaboratori al cambiamento trasformando la minaccia in opportunità
- Esercitare la leadership non come comando top-down ma come indirizzamento dell'azione

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Gestire i processi organizzativi

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Identificare i risultati attesi dai processi gestiti dal proprio servizio
- Analizzare il proprio servizio con ottica processuale, mappandone i processi e identificandone gli obiettivi e gli indicatori di prestazione
- Applicare la logica e gli strumenti della gestione per obiettivi e degli indicatori di prestazioni per identificare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi di processo
- Applicare logiche di reingegnerizzazione dei processi per migliorarne l'efficacia, l'efficienza e la capacità di rispondere rapidamente alle esigenze del contesto o dei clienti interni del processo (es, altri uffici dell'organizzazione).

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore alle 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Programmare e gestire per obiettivi valutando risultati e competenze

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere il proprio comune e il proprio servizio come un'organizzazione capace di generare risultati e valore pubblico attraverso i suoi processi
- Declinare gli obiettivi strategici in obiettivi di PEG e in obiettivi operativi
- Coordinare i propri obiettivi di servizio con quelli degli altri servizi per raggiungere gli obiettivi trasversali dell'organizzazione
- Comprendere il senso e il valore di un sistema di valutazione
- Gestire i propri collaboratori basandosi sulla gestione degli obiettivi e sul loro monitoraggio
- Gestire il colloquio di valutazione e il feedback ai collaboratori, gestendo eventuali situazioni critiche

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Misto (in parte in presenza in parte online)

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Programmare e gestire il ricambio generazionale e il long-life learning

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Analizzare a fini programmatori la situazione del turnover del personale
- Valutare l'attrattività del comune per trattenere le professionalità presenti e favorire nuovi ingressi
- Identificare i profili innovativi e strategici per rispondere alle esigenze del contesto definendone le competenze chiave
- Gestire il recruiting definendo i profili necessari e sviluppando i relativi bandi di concorso
- Gestire il passaggio generazionale interno agli enti locali, pianificando azioni di mentorship per l'inserimento efficace dei neoassunti
- Sviluppare una mappatura delle competenze presenti nell'organizzazione, utilizzandola come leva strategica per pianificare lo sviluppo professionale dei dipendenti e
- Supportare i responsabili delle diverse aree/servizi nel riconoscere situazioni di criticità nel livello di competenza dei propri collaboratori definendo piani di supporto

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Attrarre trattenere e valorizzare i talenti

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Riorganizzazione i servizi dell'ente

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Identificare e analizzare i punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa attuale dell'ente
- Vedersi come un "cliente interno" e identificare le proprie esigenze da comunicare agli altri uffici
- Vedersi come un "fornitore interno" che, a partire dalle esigenze espresse da altri uffici, contribuisce con le sue attività al conseguimento del risultato finale
- Analizzare le criticità dei processi di lavoro interni a una data area, capendo le motivazioni di tali criticità e sviluppando soluzioni per farvi fronte
- Analizzare le criticità dei processi di lavoro che attraversano più aree, capendo le motivazioni di tali criticità e sviluppando soluzioni per farvi fronte
- Analizzare criticamente i risultati emersi sviluppando piani integrati capaci di coniugare il funzionamento delle singole aree con quello dell'organizzazione nel suo complesso
- Definire una o più ipotesi di struttura organizzativa costruite a partire dai risultati attesi dai servizi e su principi di sostenibilità organizzativa (es. Copertura delle attività dei servizi)
- Ridisegnare i processi e i flussi che attraversano le diverse funzioni dell'ente (anche in una logica di progressiva digitalizzazione) per migliorare la qualità dei servizi grazie all'integrazione organizzativa

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso medio (12 - 20 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Migliorare il clima organizzativo

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere l'importanza delle capacità, delle abilità relazionali e del principio di co-responsabilità in un contesto lavorativo
- Riconoscere gli elementi della comunicazione (verbale, non verbale, para verbale)
- Riconoscere gli stili relazionali e la loro peculiarità
- Riconoscere la tipologia di emozioni e le motivazioni che sottendono
- Gestire in maniera proficua le proprie emozioni e lo stress riconoscendole e comunicandole efficacemente
- Gestire efficacemente le obiezioni e i momenti critici della relazione lavorativa (tensioni, conflitti)
- Identificare, far emergere e valorizzare le capacità, le diversità e le potenzialità di ciascuno al fine di poter operare come una squadra che raggiunge gli obiettivi

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso medio (12 - 20 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Sviluppare una nuova cultura organizzativa

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere l'importanza del ruolo, dei valori e della cultura organizzativa che guidano e rendono "di valore" il lavoro del dipendente pubblico all'interno di un Comune
- Riconoscere gli elementi che compongono la cultura organizzativa, l'etica personale e l'interazione tra entrambe
- Identificare le resistenze personali e dei propri collaboratori al cambiamento trasformando la minaccia in opportunità
- Leggere e analizzare le proprie attività secondo la logica di processo per vedersi come un "cliente interno" e un "fornitore interno" nella catena di attività necessaria a generare valore pubblico
- Interfacciarsi con modalità collaborative e proattive con i colleghi in ottica inter-funzionale
- Attivare la creatività come strumento di problem solving e proattività organizzativa

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Attrarre trattenere e valorizzare i talenti

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Laboratorio implementazione progetti di Smart Working e Lavoro Agile

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Sviluppo di una strategia di implementazione del lavoro agile
- Misurare le prestazioni dei processi lavorativi
- Misurare gli effetti del lavoro agile e l'impatto sulle prestazioni dell'ente
- Organizzare i propri tempi e i propri spazi durante il lavoro agile
- Leggere il contesto di riferimento
- Individuare potenziali benefici ed ostacoli dell'applicazione del lavoro agile per la propria amministrazione
- Comprendere la logica del lavoro per obiettivi
- Assegnare e misurare gli obiettivi dei propri collaboratori
- Comprendere e gestire il cambiamento introdotto dal lavoro agile
- Gestire e valorizzare i propri colleghi e collaboratori
- Organizzare in modo efficace le riunioni in lavoro agile
- Comunicare in modo efficace in lavoro agile
- Utilizzare strumenti di collaborazione online
- Utilizzare gli strumenti informatici in maniera sicura

### Destinatari

Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

## Laboratorio implementazione progetti di Lean Organization

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Interiorizzare i principi della LEAN organization
- Utilizzare tecniche e strumenti per migliorare i propri processi
- Identificare metriche e KPI per misurare i processi
- Identificare gli sprechi e proporre soluzioni per eliminarli
- Identificare e condividere degli standard di processo

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Laboratorio per lo start-up delle Comunità

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Analizzare il dimensionamento necessario ai servizi gestiti in Comunità, ricollocando le attività tra il personale secondo logiche organizzative
- Analizzare i processi dei servizi e la loro eventuale reingegnerizzazione in logica sovra-comunale con particolare attenzione alla digitalizzazione e alla costruzione del patrimonio informativo della Comunità e degli enti
- Predisporre il piano di avvio del servizio definendo obiettivi raggiungibili, scadenze, attività e persone incaricate di svolgerle
- Monitorare il piano di avvio del servizio
- Creare coinvolgimento e commitment nei propri collaboratori gestendone la naturale resistenza al cambiamento durante la fase di avvio del servizio

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Laboratorio per la gestione in convenzione dei servizi

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Analizzare il dimensionamento necessario ai servizi gestiti in convenzione, ricollocando le attività tra il personale secondo logiche organizzative
- Analizzare i processi coinvolti dei servizi e la loro eventuale reingegnerizzazione in logica sovra-comunale con particolare attenzione alla digitalizzazione e alla costruzione del patrimonio informativo degli enti
- Predisporre il piano di avvio del servizio definendo obiettivi raggiungibili, scadenze, attività e persone incaricate di svolgerle
- Monitorare il piano di avvio del servizio
- Creare coinvolgimento e commitment nei propri collaboratori gestendone la naturale resistenza al cambiamento durante la fase di avvio del servizio

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Gestire il front office del Comune: il migliore biglietto da visita dell'Amministrazione

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Favorire condotte collaborative e di *problem solving* nel rapporto con l'utenza adattandole alle diverse tipologie di cittadino/utente
- Attivare l'ascolto attivo nella relazione con l'utenza
- Identificare, scegliere e adottare le modalità comunicative da utilizzare in relazione alla situazione di contesto e all'interlocutore
- Analizzare il tipo e la modalità di comunicazione utilizzata nelle diverse situazioni
- Approcciarsi alla gestione dell'intelligenza emotiva e sociale
- Gestire in modo consapevole situazioni critiche nella relazione tra operatore ed utenza
- Individuare criteri e regole grazie a cui affermare efficienza ed efficacia comunicativa
- Identificare gli elementi chiave dello spazio e dell'organizzazione di un servizio di *front office*
- Elaborare delle linee guida che descrivano le caratteristiche principali del servizio di front office dell'Ente
- Redigere un manuale della qualità del servizio di *front line*
- Utilizzare con consapevolezza i differenti strumenti di comunicazione in base al tipo di contenuto, allo scopo e ai destinatari
- Utilizzare la comunicazione via *mail* in modo efficace
- Gestire proficuamente lo stress: stress performance e rilassamento
- Gestire il tempo di lavoro in relazione ai criteri di importanza ed urgenza
- Riconoscere, gestire, orientare le proprie emozioni

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

Percorso formativo custom (la durata del percorso sarà adattata sulla base delle esigenze dei partecipanti e sulle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto comunale).

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

## Laboratorio per la gestione efficace e condivisa della comunicazione orizzontale e verticale all'interno dei servizi dell'ente

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere l'importanza della comunicazione interna nella costruzione di un team di lavoro funzionante e nel raggiungimento dei risultati
- Sviluppare un metodo e degli strumenti condivisi per una corretta gestione della comunicazione interna, orizzontale e verticale
- Saper gestire la condivisione dei contenuti in modo corretto e funzionale all'obiettivo

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Laboratorio di sensibilizzazione alla gestione documentale e servizi digitali dell'ente

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere i processi all'interno del proprio ente e delle attività svolte in maniera digitale ed analogica
- Riconoscere il contributo dei processi alla costruzione del patrimonio informativo dell'ente
- Riconoscere importanza della transizione al digitale e della gestione documentale
- Applicare le nozioni base per la compilazione del Manuale di Gestione Documentale
- Creare fascicoli e documenti informatici a norma di legge
- Riconoscere importanza del cambio culturale a favore del passaggio al digitale
- Analizzare criticamente i processi di gestione documentale del proprio ente per renderli coerenti con le richieste del CAD e delle linee guida AGID

### Destinatari

Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

PA Digitale

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(9.c) Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire ai paesi meno sviluppati un accesso a Internet universale ed economico;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

## Accompagnamento all'inserimento al ruolo

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Avere consapevolezza del ruolo richiesto in termini di competenza, responsabilità, spazio di azione e relazioni
- Reperire informazioni connesse alla propria attività all'interno dell'organizzazione
- Dare continuità alla gestione operativa e alle progettualità
- Relazionarsi in modo proficuo con amministratori, responsabili degli altri servizi e colleghi

### Destinatari

Dipendenti neo-assunti o neo-inseriti nel ruolo

### Metodologia

Formazione *one to one* o in piccoli gruppi omogenei

### Durata

Percorso medio

### Area di riferimento

Amministrativa, giuridica demografica

Finanziaria contabile, fiscale e tributi

Gare, appalti e contratti pubblici

Gestione del personale

Tecnica, Ambiente e attività produttive

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Attrarre trattenere e valorizzare i talenti

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Laboratorio di Project Management sulla gestione di un progetto complesso

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Applicare le tecniche di gestione e gli strumenti di project management nelle diverse fasi del progetto complesso che stanno gestendo
- Esercitare le competenze trasversali richieste per facilitare il confronto e contribuire efficacemente al lavoro di gruppo, con un approccio fortemente improntato al problem solving e alla gestione dei conflitti

### Destinatari

Amministratori, Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi e funzionari

### Metodologia

Project Coaching

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti;

## Welcome kit di competenze trasversali: lavorare in team e senso di squadra

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere valori e principi del lavoro pubblico attingendo alle varie fonti normative: Costituzione, leggi, statuto e regolamento comunali
- Essere consapevoli del proprio ruolo e del modo di tradurre i valori dell'Ente nel contesto organizzativo
- Riconoscere l'importanza di esercitare il proprio ruolo secondo l'approccio cliente/fornitore interno
- Collegare le proprie prestazioni individuali ad una logica per obiettivi e ai relativi indicatori dell'Ente
- Cogliere le differenze sostanziali tra lavorare in presenza e a distanza
- Utilizzare gli strumenti informatici, di social collaboration e di condivisione digitale per gestire agilmente il lavoro sia in presenza che in remoto

### Destinatari

Dipendenti neoassunti

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Welcome kit di competenze trasversali: comunicare e gestire le relazioni in modo efficace

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Utilizzare gli strumenti informatici, di social collaboration e di condivisione digitale per gestire agilmente il lavoro sia in presenza che in remoto
- Ascoltare attivamente gli altri per capire le loro intenzioni e scegliere i modi efficaci per collaborare
- Dare e ricevere feedback efficaci per collaborare bene in gruppo sia in presenza che in remoto
- Valorizzare le proprie proposte/idee/contributi grazie ad una comunicazione efficace
- Gestire i conflitti e le situazioni critiche

### Destinatari

Dipendenti neoassunti

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Welcome kit di competenze trasversali: competenze di problem solving

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Focalizzare la propria attività lavorativa verso il soddisfacimento dell'utente finale, l'orientamento al risultato, alla capacità di generare valore aggiunto, alla ricerca di soluzioni e al miglioramento continuo
- Sviluppare la capacità di affrontare in modo efficace e strutturato i problemi organizzativi, grazie all'acquisizione un metodo semplice che coniughi analisi-creatività-pragmatismo

### Destinatari

Dipendenti neoassunti

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Welcome kit di competenze trasversali: competenze di gestione del tempo e delle priorità

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Focalizzare la propria attività lavorativa verso il soddisfacimento dell'utente finale, l'orientamento al risultato, alla capacità di generare valore aggiunto, alla ricerca di soluzioni e al miglioramento continuo
- Gestire il tempo lavoro in modo efficiente ed efficace per raggiungere gli obiettivi e arginare le urgenze

### Destinatari

Dipendenti neoassunti

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Gestire il miglioramento organizzativo

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Individuare le dimensioni che compongono il valore, la sua declinazione nella PA
- Definire un obiettivo di valore pubblico e conseguente macro-strategia di implementazione allineando strategia, organizzazione e operatività nella generazione del valore
- Identificare gli elementi che compongono la qualità (qualità pensata, progettata, prodotta, percepita e paragonata)
- Riconoscere l'importanza dell'orientamento al cliente nella realizzazione dei servizi pubblici
- Mappare il flusso di realizzazione di un servizio pubblico (lato interno all'organizzazione) e di consumo di un servizio pubblico (lato cliente)
- Sviluppare la creazione (o il ripensamento) di servizi erogati ai cittadini usando un approccio proattivo e strutturato di problem solving
- Riconoscere gli elementi alla base della generazione del valore nell'operatività quotidiana (processi, logica cliente/fornitore interno, responsabilità diffusa di miglioramento, ruolo del team e del management)
- Riconoscere l'importanza della leadership nell'orientare le persone al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente compreso il miglioramento continuo
- Riconoscere le diverse dimensioni della leadership e capire come agirla nel proprio contesto
- Adottare comportamenti e "abitudini" che sono alla base di ruoli di guida e motivazione di collaboratori per stimolare il miglioramento continuo
- Adottare comportamenti e "abitudini" che rispecchiano l'applicazione di principi del miglioramento continuo

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Promuovere buona gestione e organizzazione

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

## Laboratorio di sviluppo di una vision territoriale

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere l'importanza della vision territoriale e una strategia territoriale
- Individuare le dimensioni che compongono una vision e una strategia territoriale
- Identificare i principali elementi sociali, economici e territoriali che caratterizzano il contesto dell'ente di riferimento
- Identificare i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità del contesto
- Sviluppare una strategia coerente con gli elementi caratterizzanti il contesto
- Identificare tempi e risorse necessarie per realizzare la strategia di vision territoriale in modo sostenibile
- Tradurre la strategia in obiettivi strategici coerenti per il Documento Unico di Programmazione

### Destinatari

Amministratori locali

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

Sviluppo locale, programmazione e finanziamenti EU

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Sviluppare strategie e attuarle efficacemente

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## Gli strumenti del team di direzione: gestire il team in maniera strategica, il problem solving, la gestione del tempo, delle priorità e dello stress

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Conoscere e saper utilizzare i differenti modelli di leadership, con approccio multidimensionale e articolato
- Sviluppare e contestualizzare le linee guida comportamentali legate al proprio ruolo di Leadership
- Saper utilizzare la comunicazione come "motore" di pro-attivazione dei collaboratori
- Facilitare il passaggio dei collaboratori da gruppo di colleghe/i a "squadra" che comunica e interagisce in modo aperto e coinvolto
- Essere in grado di motivare, dare valore e guidare i propri collaboratori promuovendo e gestendo gruppi di lavoro e iniziative concrete del singolo
- Sviluppare senso di fiducia interno per l'autonomia dei collaboratori e relativa crescita;
- Sviluppare le abilità di ascolto e feed back
- Maturare uno stile di leadership innovativo e sostenibile, condiviso, da poter agire all'interno dell'Ente
- Utilizzare un metodo per definire l'importanza, la priorità e l'urgenza
- Adottare modalità di programmazione efficiente delle proprie attività in funzione degli obiettivi
- Condividere un metodo efficace di risoluzione dei problemi in chiave strategica
- Applicare il metodo di problem solving che richiede sia creatività che razionalità pratica
- Comprendere l'importanza della comunicazione interna nella costruzione di un team di lavoro funzionante e nel raggiungimento dei risultati
- Sviluppare un metodo e degli strumenti condivisi per una corretta gestione della comunicazione interna, orizzontale e verticale
- Saper gestire la condivisione dei contenuti in modo corretto e funzionale all'obiettivo
- Conoscere, definire e gestire proficuamente lo stress
- Riconoscere, gestire, orientare le proprie emozioni in situazioni stressanti
- Aumentare le possibilità a disposizione in termini di autostima e auto efficacia
- 

### Destinatari

Segretari comunali, Direttori generali, Dirigenti, Posizioni organizzative, Responsabili di aree/servizi

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Organizzazione, management e sviluppo risorse umane

#### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Coltivare soft skills e managerialità

#### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione;

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli;

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

## 11.3 PERCORSI PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA INTEGRATO - COMPACADEMY

## Formazione per la comunità dei formatori COMPACADEMY

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Trarre spunti, stimoli e motivi per rafforzare il proprio profilo di formatore COMPACADEMY
- Arricchire il bagaglio di conoscenze attraverso la lettura di libri di interesse professionale
- Approfondire la conoscenza e l'uso di metodologie didattiche attive per migliorare l'azione formativa di COMPA
- Modellizzare metodologie didattiche affinché risultino funzionali al coinvolgimento attivo dei dipendenti e amministratori degli enti locali in funzione del miglioramento organizzativo a cui devono tendere
- Presidiare le opportunità di innovazione tecnologica e metodologica presenti sul mercato della formazione per valutare l'adozione di soluzioni migliorative e/o innovative a supporto dell'offerta formativa di COMPA
- Promuovere azioni di ricerca al fine dare risposte alle crescenti necessità dell'apprendimento continuo e trasformativo nella PA del FVG
- Costruire networking e occasioni di scambio buone pratiche con altri soggetti extra regionali impegnati nell'innovazione della formazione per il cambiamento della PA

### Destinatari

Formatori COMPA – dipendenti, pubblici e consulenti

### Metodologia

Laboratori e palestre formative

Comunità di pratica (includendo la presentazione di libri, incontri con maestri della formazione e di altre discipline a livello nazionale per accrescere le occasioni di apprendimento)

### Durata

Percorso medio (12 - 20 ore)

### Area di riferimento

Cantieri innovativi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Formazione Formatori Pubblici - Base

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Comprendere le peculiarità dell'apprendimento degli adulti per valorizzare il loro know-how
- Leggere le esigenze e le attese dei partecipanti/discenti per calibrare gli obiettivi formativi
- Progettare interventi in presenza e a distanza con obiettivi chiari, contenuti circoscritti, metodologie appropriate
- Strutturare slide efficaci a supporto della lezione frontale utilizzando anche supporti grafici e interattivi
- Dare e ricevere feedback efficaci durante la relazione formativa interpersonale e di gruppo
- Approfondire le differenze tra le modalità di gestione dell'interazione in presenza e a distanza

### Destinatari

Formatori Pubblici

### Metodologia

Laboratorio, docenza frontale e palestra formativa

### Durata

Percorso lungo (superiore a 21 ore)

### Area di riferimento

Cantieri Innovativi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Formazione Formatori Pubblici - Avanzato

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Ri-progettare azioni formative “in presenza” in azioni formative che contemplino anche le forme di apprendimento “a distanza” secondo l'approccio cosiddetto “blended”
- Analizzare come cambiano le forme di apprendimento e i linguaggi nel mondo degli adulti immersi nella dimensione digitale
- Selezionare e assemblare materiali già presenti in rete per comporre una propria e sensata narrazione formativa sintetizzando i contenuti e consolidando la sistematizzazione degli apprendimenti
- Utilizzare immagini e forme grafiche per far comprendere più efficacemente concetti astratti e articolati utilizzando anche lo strumento delle metafore per facilitare la comprensione di concetti complessi e astratti
- Applicare tecniche per memorizzazione concetti e nozioni da integrare nel proprio bagaglio di formatore
- Utilizzare con efficacia e incisività le domande per stimolare la riflessione individuale e la discussione di gruppo
- Costruire presentazioni/interventi formativi con schemi narrativi
- Progettare e gestire l'interazione con i discenti in presenza/distanza utilizzando alcuni strumenti (es: mentimeter)

### Destinatari

Formatori Pubblici

### Metodologia

Laboratorio, docenza frontale e palestra formativa

### Durata

Percorso medio (12-20 ore)

### Area di riferimento

Cantieri Innovativi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Formazione Formatori Pubblici - Perfezionamento

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di (a seconda delle necessità rilevate):

- Riconoscere e utilizzare tecniche specifiche di preparazione per il public speaking in presenza, a distanza e blended
- Organizzare la lezione in base all'argomento, strutturando la preparazione dello stesso per relazionarlo efficacemente: la scaletta, le mappe mentali, le "prove" efficaci
- Acquisire strumenti e tecniche di gestione dell'ansia e dello stress
- Gestire la performance formativa attraverso tappe e supporti specifici utili alla buona riuscita della lezione e al mantenimento dell'attenzione dei discenti
- Acquisire capacità e conoscenze con approccio empirico attraverso simulazioni e case study
- Conoscere e saper utilizzare strumenti di interazione per percorsi blended
- Progettare momenti interattivi strutturati per obiettivi formativi: la partecipazione, la comprensione dei contenuti, l'interazione in gruppi, la verifica dell'acquisizione delle competenze, il feedback
- Diversificare l'utilizzo di supporti didattici interattivi in fase progettuale in base al percorso/discenti
- Conoscere metodi e strumenti per la gestione delle esercitazioni in aula, virtuale o fisica
- Sviluppare capacità di gestione di gruppi di adulti
- La gestione delle esercitazioni: giochi, casi, role play

### Destinatari

Formatori Pubblici

### Metodologia

Laboratorio, docenza frontale e palestra formativa

### Durata

Percorso medio (12-20 ore)

### Area di riferimento

Cantieri Innovativi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Formazione metodologica su comunità di pratica e ruolo dei facilitatori

### Obiettivi formativi

I partecipanti alla fine dell'azione formativa avranno la capacità di:

- Riconoscere le potenzialità della comunità di pratica per l'apprendimento attivo degli adulti come apprendimento tra pari
- Utilizzare i metodi dell'ascolto attivo, del dare e ricevere feedback per far emergere gli interessi forti dei membri della comunità come strumento di facilitazione e animazione dei partecipanti
- Definire in modo condiviso i problemi/temi da affrontare e sviluppare l'interazione tra i partecipanti secondo il metodo del problem solving (fase divergente, convergente, sintesi)
- Guidare la comunità sapendo le fasi evolutive tipiche di un gruppo e le sue dinamiche: storming, norming, performing e transforming

### Destinatari

Funzionari e formatori pubblici

### Metodologia

Laboratorio e docenza frontale

### Durata

Percorso medio (12 - 20 ore)

### Area di riferimento

Cantieri innovativi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli

(16.7) Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

(8.2) Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione

## Premio NuovaPA FVG

### Obiettivi

Il Premio NuovaPA FVG ha l'obiettivo di dare visibilità e diffusione alle esperienze più meritevoli dei comuni e delle Comunità del FVG, nate a partire da azioni formative, con l'intento di disseminare le idee maggiormente distintive e innovative e innescare così processi di condivisione delle buone pratiche: un riconoscimento per tutte quelle iniziative che possono essere replicate anche da altre amministrazioni che vogliono migliorarsi, valorizzando il capitale umano e professionale, e veicolare un'immagine positiva della Pubblica Amministrazione.

Il Premio, nato nel 2022, si focalizza su progettualità volte a:

1. Sviluppare processi di condivisione e diffusione di idee, approcci al cambiamento ed esperienze di miglioramento e innovazione fra gli Enti locali della regione
2. Stimolare nei piccoli, medi, grandi Comuni e nelle Comunità la fiducia ad intraprendere azioni di miglioramento e/o innovazione fondati sulla valorizzazione delle persone e le loro competenze
3. Aumentare nei cittadini e negli stakeholder del Friuli Venezia Giulia la conoscenza e l'apprezzamento del lavoro della PA locale e del personale contribuendo a modificare una valutazione spesso inficiata da una non corretta informazione.

### Destinatari

Comuni del FVG, Comunità di Comuni e Ente Regione FVG

### Metodologia

Evento formativo di sensibilizzazione

### Durata

Percorso breve (massimo 12 ore)

### Area di riferimento

Cantieri innovativi

### Priorità ANCI a cui il percorso contribuisce

Stimolare innovazione e cambiamento

### Target dell'Agenda 2030 di riferimento

(16.6) Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli