



PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

2020-2022





PIANO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE 2020-2022

Premessa.

Il processo di pianificazione della formazione nasce dall'esigenza di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'organizzazione ai fini della realizzazione degli obiettivi strategici, quale supporto di processi di cambiamento, nonché in funzione del miglioramento della *performance* organizzativa e delle prestazioni individuali. In tal senso la formazione è uno strumento necessario alla crescita e valorizzazione professionale aziendale e personale.

Il presente Piano della formazione del personale (PFP) rappresenta pertanto un percorso sistemico che coinvolge, a vario titolo, l'organizzazione della Segreteria tecnico-operativa dell'Autorità di sistema portuale del Mare di Sardegna per una crescita ed uno sviluppo generale ed uniforme delle risorse umane dell'Ente, anche alla luce delle trasformazioni recate dalla Riforma del 2016 (d.lgs. n. 169/2016 e ss.mm.ii.).

Peraltro l'attività formativa è ritenuta una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1, c. 1 del d.lgs. n. 165/2001 in termini di accrescimento dell'efficienza delle Amministrazioni, della razionalizzazione del costo del lavoro pubblico e della realizzazione di una migliore utilizzazione delle risorse umane.

I sistemi di formazione mirano infatti a rafforzare l'integrazione e l'organizzazione del lavoro attraverso percorsi formativi che, alla luce dei fabbisogni professionali individuali, assicurino trasparenza nei processi di qualificazione e progressione dei dipendenti.

Anche nel settore pubblico, la valorizzazione delle risorse umane, di *management* e non, è un elemento imprescindibile per la crescita complessiva, quantitativa e qualitativa, dei servizi erogati. La capacità di realizzare un'interrelazione nei percorsi formativi ed il massimo coinvolgimento delle risorse umane, è dunque garanzia del raggiungimento di un'organizzazione con reali competenze trasversali.

In ragione di tali considerazioni, l'Autorità ha quindi inteso avviare una specifica politica di *training* riferita ad un ambito temporale triennale, nel corso del quale verranno individuati obiettivi formativi in grado di accrescere e valorizzare il patrimonio professionale a disposizione dell'Ente.



I riferimenti.

Gli elementi di riferimento del presente Piano riguardano la definizione degli obiettivi, l'analisi dei fabbisogni, l'individuazione dei metodi didattici, degli strumenti di erogazione dei contenuti, il monitoraggio e la valutazione degli interventi formativi effettuati.

Nello specifico, tali elementi si riferiscono a determinate attività in forza delle quali sono stati delineati i contenuti del PFP 2020-2022:

- analisi dell'Ente (struttura, attività, scenario);
- definizione delle strategie di organizzazione e sviluppo;
- analisi dei ruoli aziendali (*job description*, dei mansionari, delle competenze necessarie e delle responsabilità);
- misurazione e valutazione del *gap* tra prestazioni attuali e desiderate;
- definizione degli obiettivi formativi (sistema di conoscenze, abilità, competenze, comportamenti);
- individuazione delle risorse disponibili;
- scelta delle metodologie formative e degli strumenti (formazione in aula, *e-learning*, *case study*, *role-playing*, ecc.);
- definizione dei dispositivi di monitoraggio dell'intervento formativo (efficacia formativa, gradimento dei partecipanti);
- valutazione dell'impatto della formazione sulle performance delle singole risorse e sui risultati aziendali.

Le attività sopra indicate rappresentano il prodotto di un *iter* istruttorio avviato sin dall'autunno 2019.

Il decreto presidenziale n. 477 del 21.11.2019 ha infatti disposto la sottoscrizione di un Accordo Quadro con la società Jannas srl per l'affidamento del servizio di assistenza nella progettazione, presentazione, gestione e rendicontazione dell'attività formativa dell'Autorità. Alla Società Jannas srl è stata richiesta, in particolare, l'analisi dei fabbisogni formativi espressi, la predisposizione di un piano di attività formative annuale a valere sui finanziamenti richiesti ai fondi interprofessionali e/o sulle risorse aziendali disponibili.

In data 28.02.2020, la Soc. Jannas ha quindi trasmesso il "Piano formativo 2020" (acquisito agli atti con prot. n. 4823) che, sulla base delle schede di fabbisogno raccolte dal personale



dipendente, ha individuato le aree tematiche degli interventi formativi proposti, stimato la durata ed il costo dei percorsi.

L'Allegato C al vigente Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022 (PTPCT 2020-2022) dell'Ente reca, come indicato al paragrafo 4.1.11, il "Piano triennale della formazione 2020-2022" (PTF 2020-2022). Si tratta di uno strumento di indirizzo volto, conformemente a quanto previsto alla Parte III, Cap. 2 del Piano nazionale anticorruzione 2019-2021 (PNA 2019-2021), a definire obiettivi e tempistiche dei percorsi formativi obbligatori nella materia del contrasto alla corruzione ed alla promozione della trasparenza.

In attuazione del suddetto Piano triennale di formazione sull'anticorruzione e la trasparenza, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza dell'Autorità ha prodotto, in data 26.08.2020, il documento recante "Fabbisogni formativi in materia di anticorruzione e trasparenza". Il Documento fornisce indicazioni attuative del PTF 2020-2022, conformemente agli indirizzi aziendali in tema di formazione ed aggiornamento del personale dipendente, anche in chiave di una razionalizzazione ed ottimizzazione delle risorse.

Alla luce di quanto sù considerato, il presente Piano rinvia, in relazione agli elementi di riferimento sostanziali (obiettivi, analisi dei fabbisogni, metodi didattici, strumenti di erogazione dei contenuti, monitoraggio e valutazione degli interventi), ai seguenti documenti, quali sopra richiamati:

1. **"Piano formativo 2020"**, prodotto dalla Soc. Jannas, in Allegato 1;
2. **"Piano triennale della formazione 2020-2022"**, accluso al Piano triennale della prevenzione della corruzione e la trasparenza 2020-2022, in Allegato 2;
3. **"Fabbisogni formativi in materia di anticorruzione e trasparenza"**, documento elaborato dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, in Allegato 3.

I suddetti allegati formano pertanto parte integrante e costitutiva del presente Piano.



Le modalità attuative.

La programmazione triennale delle attività formative deve tener conto del contesto di crisi economico-finanziaria che ha indotto il Governo ad adottare politiche di bilancio rigorose, nonché del decreto-legge n.78/2010 che contiene misure di riduzione della spesa per la formazione del personale.

Altro aspetto imprescindibile e ad alto contenuto condizionante, è rappresentato dalla perdurante epidemia pandemica da Covid-19 che necessariamente imporrà delle scelte alternative alle tradizionali modalità di erogazione della formazione.

I servizi formativi possono infatti essere erogati secondo una molteplicità di tipologie didattiche:

➤ **Formazione in aula**

Interventi formativi strutturati che prevedono trasferimento di conoscenze con momenti d'interattività fra il docente e i discenti (corso di formazione e/o aggiornamento, seminario, giornata di studio ed analoghe).

• **Addestramento**

Riguarda attività che prevedono un trasferimento di abilità tecniche tra uno o più operatori. Nell'addestramento sono prevalenti gli aspetti operativi rispetto a quelli formativi.

• **Formazione a distanza.**

Riguarda i processi di aggiornamento e/o formazione con metodologie didattiche strutturate e interattive (programmi open source, corsi multimediali, corsi fruiti individualmente in rete con verifica dell'apprendimento).

• **Autoformazione**

Riguarda i processi di aggiornamento e/o formativi con metodologie didattiche strutturate (corsi multimediali, corsi fruiti individualmente con verifica o meno dell'apprendimento).

Riguardo, in ogni caso, alla metodologia didattica, ci si riferirà alle indicazioni formulate nel richiamato "Piano formativo 2020", che di volta in volta saranno adottate per i singoli progetti.

L'Ente già dispone, comunque, di prodotti formativi conformi agli indirizzi del presente Piano.

In tal senso si richiamano:



- Progetto *“Green Economy & Marketing”*.

In data 8 gennaio 2020 la Società Jannas ha condiviso il Progetto di formazione in materia di *Green Economy & Marketing*, agli atti con prot. n. 473. La realizzazione del Progetto è stata quantificata in complessivi € 15.000,00 a valere sul fondo “Fondirigenti”, che lo ha approvato nel mese di maggio 2020 per la sede di Cagliari e di Olbia. Le relative fasi attuative non sono però state ancora avviate in quanto Fondirigenti, al momento, non permette che la formazione sia erogata a distanza. Per questa ragione, il Fondo, ha fissato come scadenza del Progetto il mese di giugno 2021.

- Progetto *“Il codice dei contratti alla luce delle ultime linee guida e dei decreti di attuazione ministeriale nonché dei recenti orientamenti della giurisprudenza”*.

Il Progetto, predisposto dalla Soc. Jannas e trasmesso il 28.02.2020 (prot. n. 4823) prevede la docenza del Cons. Stefano Toschei ed assolve anche ad importanti contenuti connessi ai fabbisogni formativi in materia di anticorruzione e trasparenza. Il Progetto (in Allegato 4) ha già avuto l’approvazione formale da parte dell’Ente (decreto presidenziale n. 80/2020).

In ogni caso, tutti gli interventi formativi verranno realizzati nei limiti delle risorse annualmente disponibili, attraverso l’affidamento ai sensi del d.lgs. n. 50/2016 a qualificate agenzie formative.

Rispetto all’adesione a “Fondolavoro”, per la formazione del personale non dirigente, allo stato attuale si è in attesa dell’aggiornamento dei cassetti previdenziali on line per la verifica delle risorse fruibili.

L’avvio di ciascun percorso formativo sarà preceduto da un “programma operativo” in cui saranno indicati tutti gli elementi essenziali dell’azione di formazione intrapresa e la compatibilità di questa con il presente Piano.

La valutazione

Il perseguimento degli obiettivi di efficacia degli interventi formativi rende necessario un monitoraggio del processo formativo per tutti gli interventi realizzati in modo tale da poter cogliere:



- le dimensioni motivazionali dei partecipanti rispetto alle caratteristiche dei soggetti in apprendimento;
- il livello di soddisfacimento dei bisogni formativi espressi a livello individuale e a livello di Area di appartenenza.

L'impianto di valutazione predisposto dai soggetti affidatari e attuatori dovrà essere inteso come un sistema aperto in grado di recepire i segnali provenienti dall'interno e dall'esterno che intercorrono nel processo di realizzazione del progetto.

Il sistema valutazione è incentrato su tre dimensioni:

- a. il livello di gradimento della qualità dell'azione formativa;
- b. i risultati ottenuti dall'azione formativa in termini di conoscenze acquisite;
- c. l'impatto dell'intervento formativo sui partecipanti e sull'organizzazione di provenienza, ovvero a misurare l'apprendimento non più in aula ma nei suoi effetti sul lavoro.

Gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione potranno essere:

- prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento;
- questionari di gradimento;
- relazioni dei tutor e/o docenti sul livello di apprendimento e partecipazione dei destinatari;
- questionari somministrati ai destinatari nei periodi successivi alla conclusione delle attività del progetto;
- focus group costituiti da gruppi di partecipanti e moderatori, rivolti ad un approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari.

Anche in questo caso, il processo valutativo di riferimento sarà in linea con le indicazioni formulate nel citato "Piano formativo 2020".



ALLEGATO 1

“PIANO FORMATIVO 2020”

PIANO DELLA FORMAZIONE 2020



Autorità di Sistema Portuale
del Mare di Sardegna



A CURA DI IANNAS SRL





INDICE

INTRODUZIONE.....	5
PRIMA PARTE - INQUADRAMENTO DELL'AUTORITA' PORTUALE DEL MARE DI SARDEGNA	7
Breve presentazione dell'azienda	8
Analisi dello scenario	9
Contesto economico e geopolitico globale.....	9
Il panorama dei Pori Sardi nel sistema del trasporto marittimo nazionale ed europeo	9
La governance organizzativa	10
Le strategie di livello internazionale e nazionali rilevanti per l'ADSP.....	10
I PORTI	11
METODOLOGIA SEGUITA PER L'ANALISI DELLE ESIGENZE	18
SECONDA PARTE - LE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE	20
Esigenze formative per nuclei tematici.....	21
INDICE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI	22
SCELTE GENERALI DI METODOLOGIA DIDATTICA.....	49
SISTEMA DI VALUTAZIONE	50

INTRODUZIONE

La riforma introdotta dal decreto legislativo 4 agosto 2016, n. 169, recentemente modificato dal decreto legislativo 13 dicembre 2017, n. 232 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana – Serie generale n. 33 del 09.02.2018), ha profondamente ridisegnato il sistema portuale nazionale.

La Sardegna, in questo nuovo disegno, ha acquisito una nuova e specifica peculiarità, unica a livello nazionale data l'ampiezza del suo network di porti, corrispondente ai più importanti scali della Regione.

Se poi, come è evidente, la Regione è un'isola da e per la quale merci e persone viaggiano prevalentemente via mare, si comprende la particolarità della sfida che attende l'Ente.

Come indicato nel primo Piano operativo triennale, l'Autorità di sistema portuale del Mare di Sardegna sta in questo momento tracciando le sfide future, gli ambiti futuri di azione in vista dell'unificazione delle due preesistenti Autorità portuali.

Di qui pertanto l'esigenza di procedere verso una riorganizzazione delle risorse umane e strumentali che possa dotare l'ente di una adeguata e strutturata Segreteria tecnico-operativa.

In ogni caso, le linee direttrici che orienteranno le azioni dell'Autorità nel corso di questo primo triennio di implementazione del POT saranno improntate ai seguenti criteri:

1. uniformità;
2. complementarità;
3. competitività;

e sulla base di questi a loro volta declinate in specifici target.

La scelta dell'Autorità Portuale del Mare di Sardegna di dare impulso ai processi di aggiornamento delle competenze del personale trova una risposta concreta in questo Piano della Formazione, che si pone l'obiettivo di dare integrazioni concrete e dirette con le scelte organizzative e strategiche: le competenze del personale sono il principale strumento per conseguire i risultati richiesti all'Autorità.

La necessità di progettare e programmare un Piano Formativo del personale strutturato nasce, infatti, non solo dalla decisione di fornire strumenti di supporto all'attività lavorativa dell'Autorità, ma soprattutto dalla consapevolezza che, senza un'adeguata politica delle risorse umane e una gestione del personale in chiave di sviluppo, l'organizzazione è destinata inevitabilmente all'inefficienza e all'inefficacia.

Lo sviluppo di un modello di Autorità capace sia di erogare i servizi richiesti con i necessari standard di efficacia/efficienza, sia di favorire processi di integrazione e collaborazione con altre Autorità, determina la necessità di acquisire nuove metodologie e padroneggiarne l'utilizzo, ma, soprattutto, di ripensare i processi di lavoro e le procedure anche sulla base dei nuovi obiettivi che si intende raggiungere. Tutto ciò comporta un cambiamento profondo nelle conoscenze, nelle modalità di lavoro e nei comportamenti del personale, tanto che si rende necessario ridefinire, in relazione agli obiettivi da raggiungere, le competenze richieste per raggiungere i risultati attesi. Da qui l'importanza, per

l'Autorità Portuale del Mare di Sardegna, di un Piano Formativo capace di superare la dimensione del singolo intervento di aggiornamento, senza però perdere l'elasticità e la flessibilità necessarie a saper rispondere ad esigenze sempre nuove e sempre diverse.

Il Piano Formativo opera principalmente attraverso tre canali: la **formazione tecnico-specialistica**, la **formazione al ruolo** e la **formazione relativa agli aspetti organizzativi e comunicativi**.

- Il primo aspetto riconduce all'adeguamento delle performance dell'azione professionale e, quindi, delle conoscenze e delle capacità, favorendo la crescita professionale, personale e formativa.
- Il secondo aspetto introduce nei percorsi formativi la dimensione della responsabilità individuale, mirando allo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti in linea con la rilevanza del ruolo che gli operatori assumono nell'Autorità.
- Il terzo aspetto favorisce l'acquisizione di una maggiore consapevolezza della struttura e del funzionamento dei procedimenti amministrativi, gestionali ed operativi con l'intento di sviluppare una migliore interazione tra la complessità gestionale e organizzativa e il ruolo professionale.



Autorità di Sistema Portuale
del Mare di Sardegna

PRIMA PARTE

INQUADRAMENTO DELL'AUTORITA' PORTUALE DEL MARE DI SARDEGNA E DEFINIZIONE DELLE ESIGENZE FORMATIVE



BREVE PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

L'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sardegna (AdSP) è istituita ai sensi del D.Lgs 169/2016, che ha disposto il riordino delle esistenti Autorità Portuali a livello nazionale, con la creazione di nuovi Enti, 15 in tutto, ai quali viene affidato un ruolo strategico di indirizzo, programmazione e coordinamento dei porti di competenza.

Nella AdSP sarda, istituita con la nomina del Presidente Prof. Avv. Massimo Deiana, sono confluite le ex Port Authorities di Cagliari e di Olbia – Golfo Aranci. Sono 7 i porti amministrati dal nuovo Ente: Cagliari, Olbia, Golfo Aranci, Porto Torres, Oristano, Santa Teresa e Portovesme.

Così come previsto dal Decreto legislativo 169, l'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sardegna ha funzioni di:

- indirizzo, programmazione, coordinamento, promozione e controllo delle operazioni portuali di cui e delle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti, con poteri di regolamentazione e di ordinanza, anche in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi a tali attività ed alle condizioni di igiene del lavoro;
- manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, ivi compresa quella per il mantenimento dei fondali;
- affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali di servizi di interesse generale, non coincidenti né strettamente connessi alle operazioni portuali individuati con decreto del Ministro dei trasporti e della navigazione;
- coordinamento delle attività amministrative esercitate dagli enti e dagli organismi pubblici nell'ambito dei porti e nelle aree demaniali marittime comprese nella circoscrizione territoriale;
- amministrazione in via esclusiva delle aree e dei beni del demanio marittimo ricompresi nella propria circoscrizione;
- promozione di forme di raccordo con i sistemi logistici retro portuali e interportuali.

L'AdSP ha intrapreso un percorso virtuoso che consente, come partner, nell'ambito della programmazione 2014-2020, l'adesione ad importantissimi progetti comunitari transnazionali di valenza strategica, in collaborazione con l'Assessorato ai Trasporti della Regione Sardegna, con l'Università di Cagliari, la Regione Corsica e l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Settentrionale. L'obiettivo è la creazione di un organismo di diritto pubblico internazionale (GECT) interessato all'ottimizzazione e al rafforzamento delle relazioni tra le isole dell'area di cooperazione.

Indirettamente, grazie ad un accordo istituzionale con la Regione Sardegna, l'AdSP partecipa a numerosi progetti che affrontano le criticità relative ai rallentamenti nell'interscambio modale del trasporto marittimo dei passeggeri e la successiva predisposizione di un piano di azione congiunto, con indicazione degli interventi per il miglioramento delle infrastrutture e dei flussi informativi nei porti delle zone continentali e delle isole di Sardegna e Corsica.

L'AdSP Sardegna persegue, inoltre, importanti obiettivi legati alla tutela dell'ambiente. In particolare è impegnata su due linee di progetto: "Se.Dri.Port", che rappresenta, una concreta opportunità per il controllo dell'insabbiamento dei porti sardi, attuabile attraverso un avanzato sistema di monitoraggio del fenomeno di accumulo di sedimenti e "SEDITERRA" che mira allo studio delle opportunità di trattamento e riutilizzo a terra dei materiali di risulta dei dragaggi.

Nell'ambito del Programma Interreg Italia Francia Marittimo, l'Ente è partner o svolge attività in convenzione con altri soggetti istituzionali in numerosi progetti che prevedono attività in materia di infomobilità, multimodalità ed interoperabilità dei passeggeri; studi ed azioni contro l'inquinamento sonoro e sui rifiuti nei porti; studi di fattibilità

sull'utilizzo, nel trasporto marittimo di carburanti meno inquinanti ed emissioni in atmosfera delle navi; localizzazione e progetti di gestione di strutture per il GNL; studi sulla qualità della acque nei porti

ANALISI DELLO SCENARIO

CONTESTO ECONOMICO E GEOPOLITICO GLOBALE

Dal punto di vista marittimo, l'Italia è stata ed è tuttora una "piattaforma logistica privilegiata", inserita in un contesto più ampio di tradizione marittima: il mare nostrum. Il ruolo di questa area geografica è sempre stato in continua evoluzione, da centro propulsore delle attività commerciali internazionali, a mare periferico e chiuso, per poi tornare ad essere centrale nell'economia globale, grazie allo spostamento del baricentro marittimo, dalle rotte atlantiche alle rotte pacifiche. L'Italia rimane il quarto Paese esportatore nell'area Med su scala mondiale, dopo Cina, Germania e Stati Uniti (nonostante la competizione con importanti attori globali, intenzionati a rafforzare le loro posizioni, sia d'ostacolo a un incremento degli interscambi commerciali tra Italia e Paesi dell'area Med). A livello europeo inoltre essa è seconda soltanto alla Germania nei valori di import-export con i paesi della sponda Sud del Mediterraneo. Di questi scambi commerciali, un valore pari al 65% avviene via mare. Diventa quindi evidente il ruolo svolto dai porti italiani nel campo dell'interscambio commerciale regionale e globale. Grazie alle esigue distanze tra le sue coste e alla sua posizione strategica, l'area mediterranea potrebbe implementare efficaci strutture integrate per il trasporto marittimo e intermodale, in particolar modo il trasporto merci a corto raggio (lo Short Sea Shipping) e il traffico ro-ro, garantendosi importanti quote di mercato internazionale. Nell'area del Mediterraneo, di cui fanno parte 25 Stati afferenti a tre diversi continenti, transita più del 20% dell'intero traffico marittimo mondiale. Il Canale di Suez resta un passaggio quasi obbligato per i traffici provenienti da Est e diretti in Occidente. I grandi porti del Nord Africa, tra cui Tanger Med, in Marocco, e Port Said in Egitto, hanno accompagnato a vantaggi geografici (per la vicinanza con il Canale di Suez), specializzazioni nel settore del transhipment, affermandosi come grandi hub logistici del Mediterraneo. Snellimento delle pratiche doganali e burocratiche e certezza dei tempi hanno contribuito al successo dei porti transhipment del Nord Africa che, grazie a navi feeder, non hanno problemi a raggiungere qualunque destinazione finale, senza costi aggiuntivi dovuti a ripetizioni delle rotte marittime.

IL PANORAMA DEI PORTI SARDI NEL SISTEMA DI TRASPORTO MARITTIMO NAZIONALE ED EUROPEO

In Sardegna si movimentano circa 50 milioni di tonnellate di merci all'anno, pari cioè a circa il 10% del dato nazionale, ripartite per il 55% in operazioni di sbarco e per il 45% in imbarchi, fornendo, solo apparentemente, un dato più equilibrato rispetto a quello registrato per il resto del paese. Determinante è infatti in questo rapporto il peso dei prodotti petroliferi che rappresentano oltre il 50% del movimento totale e che si ripartiscono praticamente in eguale misura tra sbarchi e imbarchi. Tenuto quindi conto che del movimento di merci per via marittima in Sardegna oltre 25 milioni di tonnellate sono rappresentate da prodotti petroliferi, che fanno capo al terminale della SARAS di Sarroch, si può affermare che il traffico portuale che significativamente incide sulle strutture portuali sarde è pari a oltre 20 milioni di tonnellate di merci, delle quali circa 15 milioni di tonnellate sono costituite da merci secche, trasportate per quasi il 70% con il sistema ro-ro.

Nel panorama del contesto infrastrutturale dei trasporti regionali sardi, quello delle strutture portuali rappresenta uno dei fattori produttivi più rilevanti, dal quale dipende prevalentemente l'economia isolana, infatti la quasi totalità degli scambi commerciali da e per l'Isola avvengono via mare. Il sistema dei collegamenti marittimi tra la Sardegna e l'esterno si è sviluppato storicamente secondo due direttrici: una localizzata nelle estremità dell'Isola, rappresentata dalle aree

economicamente più forti, l'altra in funzione della brevità dei collegamenti con la Penisola, identificata, quindi, tra le linee di costa più vicine. La prima direttrice si è concentrata nello sviluppo del sistema portuale dell'area di Cagliari e di Sassari, la seconda invece ha puntato alla realizzazione dell'infrastruttura portuale di Olbia. Attorno a questo sistema di portualità maggiore sono presenti altre due categorie portuali: i porti industriali e i porti dedicati ai collegamenti con le Isole minori, la Corsica e al diportismo. Nel nuovo contesto europeo disegnato dalle Autostrade del Mare e dalla recente progettazione Comunitaria, il ruolo della Sardegna, benché oggi esclusa di fatto dal sistema delle Autostrade del Mare, appare in questo momento foriero di opportunità, che potranno e dovranno essere colte.

LA GOVERNANCE ORGANIZZATIVA

L'Autorità di sistema portuale del Mare di Sardegna, per rispondere al meglio ai compiti ed alle attribuzioni assegnatili, ha necessità di definire un nuovo modello organizzativo che possa interpretare la vision di sistema introdotta dalla legge n. 84 a seguito della Riforma del 2016. Nel definire la nuova struttura organizzativa dell'AdSP si dovrà dunque tenere innanzitutto conto del core business dell'Ente, cioè delle attività istituzionali cui la stessa è preposta. In secondo luogo dovranno essere considerati: la consistenza "teorica" complessiva del personale dell'AdSP, quale risultante dalla sommatoria delle piante organiche della ex Autorità portuale di Cagliari e della ex Autorità portuale di Olbia; la distanza fisica tra i due porti già sede delle suddette Autorità portuali ed ora centri amministrativi di riferimento del Sistema; la presenza di personale dell'AdSP presso i porti di nuova acquisizione rispetto a quelli già governati dalle due soppresse Autorità portuali.

LE STRATEGIE DI LIVELLO INTERNAZIONALE E NAZIONALE RILEVANTI PER L'ADSP

Con circa 200 milioni di tonnellate trasportate per l'Italia e 50 milioni per la Francia, i due Paesi rappresentano rispettivamente il primo e il quarto mercato comunitario (dopo Spagna e Grecia) per lo Short Sea Shipping nel bacino del Mediterraneo. Il segmento ro-ro in particolare ha mostrato nell'ultimo decennio una dinamica espansiva, con una crescita delle quantità trasportate del 28% in Italia e del 23% in Francia (2007-2016). Queste tendenze sono state solo in parte intercettate sul lungo periodo da parte delle isole dell'Area di Cooperazione, ma segnali positivi provengono dal trend di breve periodo 2014-2016: +12% il traffico complessivo della Corsica, +7% quello della Sardegna, con un +19% nel segmento ro-ro, +35% il traffico complessivo dell'Isola d'Elba. I porti continentali italiani e francesi affacciati sul Mediterraneo occidentale rappresentano per queste isole i principali partner per il trasporto marittimo, vere e proprie porte di accesso da e per il continente. Con alcuni dei porti continentali la relazione è quasi esclusiva.

La stretta relazione tra porti isolani e continentali, da un lato, e il ruolo delle catene logistiche di terra, dall'altro, possono quindi rappresentare i punti di partenza per un ragionamento su una maggiore integrazione delle ADM e Short Sea Shipping ai Corridoi di riferimento e la partecipazione delle isole nei processi decisionali degli stessi. Rispetto a questi obiettivi va infatti valutata l'opportunità di stringere o rinnovare alleanze strategiche tra i porti delle isole, i porti continentali di accesso ai Corridoi europei e i centri logistici di terra. Strategie che dovrebbero avere un obiettivo sia operativo, di integrazione ed efficientamento delle tratte marittime all'interno di catene logistiche complesse, sia più ampiamente orientato a far emergere, nei confronti della programmazione istituzionale delle ADM, una unità di intenti nelle priorità dei diversi soggetti coinvolti all'interno di queste catene. Le criticità riscontrate nella programmazione e nel sostegno comunitario e nazionale alle ADM nello specifico delle isole dell'Area di Cooperazione rappresenta il punto di

partenza per una proposta di correzione all'attuale quadro regolamentare. In particolare, in relazione alla programmazione comunitaria, il requisito che, per essere finanziabili dal CEF, i progetti di attivazione o miglioramento di servizi ADM debbano coinvolgere almeno due Stati Membri pone una prima limitazione a progetti ADM per isole la cui domanda di trasporto marittimo è rivolta innanzi tutto ai rispettivi Paesi di appartenenza.

Secondo lo studio European Commission (2017a), infatti, occorre riconoscere, tra le altre prospettive di sviluppo futuro delle ADM, che una migliore intermodalità e catene di approvvigionamento integrate saranno importanti per lo sviluppo futuro del settore.

I PORTI

CAGLIARI



Il porto di Cagliari, situato a sole 11 miglia dalla linea ideale Gibilterra-Suez, rappresenta uno dei poli per l'attività di transhipment del Mediterraneo occidentale. È suddiviso in due aree: il porto storico, che si sviluppa su 5.800 metri di banchina e ha una vocazione per traffico commerciale, Ro-Ro, navi passeggeri e crocieristico (con un terminal dedicato), e il porto canale, che si estende per oltre 1.600 metri e offre cinque accosti per traffico transhipment e Ro-Ro. Nella stessa area, in località Sarroch – Porto Foxi, sono presenti gli accosti petrolchimici – petroliferi con attracchi per diciassette navi, a servizio di una delle più importanti raffinerie nazionali.

OLBIA



Il porto di Olbia, considerato la principale porta della Costa Smeralda, oltre a rappresentare uno dei più importanti scali passeggeri del Mediterraneo, con oltre tre milioni di presenze ogni anno, è anche un importante scalo commerciale con quasi sei milioni di tonnellate di merci su gomma. E' suddiviso in tre aree: Cocciani, inserito nel tessuto industriale della città; il Porto interno, dove insiste anche l'antico porto romano, che è destinato al diportismo; l'Isola Bianca, con 10 banchine per le navi ro-ro per il trasporto passeggeri con auto al seguito, mezzi commerciali e per le navi da crociera.

GOLFO ARANCI



Situato a 15 minuti dai porti di Olbia (appena mezz'ora di navigazione), il porto di Golfo Aranci è lo scalo sardo più vicino al Continente. Con un traffico annuale che si avvicina al milione di passeggeri, nasce quale terminale marittimo del servizio ferroviario per il trasporto dei passeggeri e delle merci. È dotato di banchine sulle quali possono attraccare navi passeggeri di grosso tonnellaggio ed un dente d'attracco dotato di binari ferroviari. Vi è presente anche una Stazione Marittima, all'interno della quale sono collocati uffici e servizi di accoglienza.

PORTO TORRES



Situato a Nord Ovest della Sardegna, è il secondo scalo isolano in ordine di passeggeri e merci. Considerato un porto multipurpose, è diviso in tre aree: il porto civico (a sua volta suddiviso in moli di Ponente, banchina Dogana Segni e banchina Alti Fondali), destinato alle navi ro/ro passeggeri e merci e al traffico da diporto; il porto industriale (composto da due banchine utilizzabili per traghetti, crociere, carichi solidi ed una per liquidi), ed un terminale, sulla diga foranea, fino a qualche anno fa destinato al traffico di combustibili solidi (principalmente carbone) e liquidi (olio combustibile).



Autorità di Sistema Portuale
del Mare di Sardegna

ORISTANO



Situato al centro dell'omonimo golfo, tra lo stagno di Santa Giusta ed il mare del versante sud occidentale, il porto di Oristano, composto da una grande area organizzata con terminali diretti lotti industriali localizzati a bordo banchina e affacciato su un ampio canale navigabile, ha una sua specializzazione industriale, direttamente connessa alle attività imprenditoriali localizzate all'interno, ed una prettamente commerciale, legata alla movimentazione delle merci alla rinfusa nel Piazzale Portuale.



Autorità di Sistema Portuale
del Mare di Sardegna

PORTOVESME



Situato in una insenatura naturale lungo la costa sud occidentale sarda, lo scalo di Portovesme rappresenta la porta verso il mare del complesso industriale di Portoscuso. Dotato di appositi pontili utilizzati per il carico e lo scarico delle merci, funzionali ai comparti produttivi del territorio circostante, svolge anche il fondamentale ruolo di porto passeggeri, con un consistente traffico annuale, da e per l'Isola di San Pietro.



Autorità di Sistema Portuale
del Mare di Sardegna

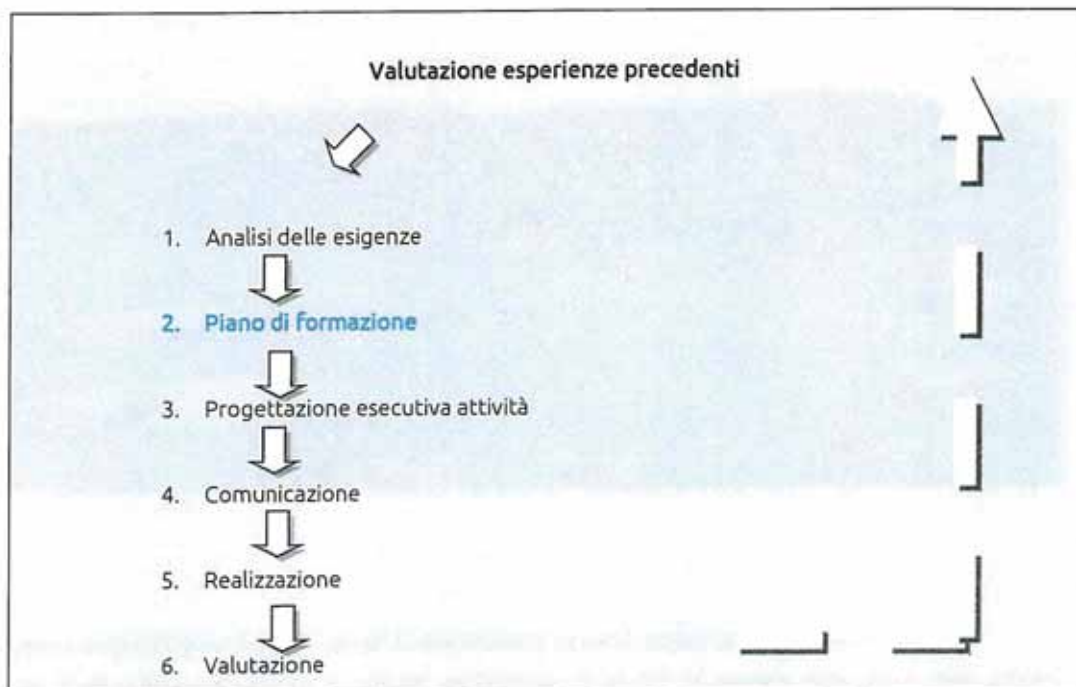
SANTA TERESA DI GALLURA



Scalo più a nord della Sardegna, il porto commerciale di Santa Teresa è considerato la porta dell'Isola verso la Corsica, dalla quale dista appena 50 minuti di navigazione. Situato in un'area geografica fra le più suggestive della Gallura, il porto si colloca all'interno di una stretta insenatura ed è costituito da una banchina adibita ai traghetti che giornalmente collegano lo scalo gallurese con Bonifacio.

METODOLOGIA SEGUITA PER L'ANALISI DELLE ESIGENZE

Il Piano di Formazione è parte di un **approccio sistemico** che si richiama al cosiddetto ciclo della formazione:



Nell'economia dell'attività ciclica di gestione della formazione, l'analisi delle esigenze formative e la pianificazione che ne consegue non sono che il momento di impulso delle azioni promosse per lo sviluppo delle competenze del personale.

Ad esse seguono le necessarie attività di:

- **progettazione di dettaglio**, nella quale gli obiettivi individuati vengono declinati in contenuti e metodologie adeguati e vengono individuati gli esperti in grado di trasferire le competenze;
- **comunicazione delle attività**, nella quale viene reso noto il programma annuale delle azioni formative, ed adottate le opportune azioni comunicative per garantire una partecipazione motivata e diffusa da parte del personale;
- **realizzazione delle attività**;
- **valutazione** delle attività, nella quale l'esperienza formativa conclusa viene esaminata al fine di individuarne punti di forza e debolezza, e valorizzarli nella riprogrammazione, in un'ottica di miglioramento continuo.

L'intento dell'attività di analisi e pianificazione è stato quello di identificare le attività formative da realizzare tenendo conto:

- di una dimensione **strategica**
- di una dimensione **organizzativa**
- del concreto **fabbisogno di competenze**

La sintesi di questi differenti punti di visione, opportunamente elaborata e validata, ha dato poi luogo al Piano di Formazione definitivo.

Il forte coinvolgimento dei diversi soggetti/attori presenti nell'amministrazione, tutti potenziali destinatari di attività, ha consentito un superamento della eccessiva segmentazione tra le fasi del ciclo della formazione producendo, già al momento della rilevazione delle esigenze, **un primo momento di orientamento, formazione e valutazione** (almeno delle esperienze pregresse); ha consentito, come si dirà puntualmente più avanti, di favorire processi integrativi, tramite l'esame incrociato degli aspetti più problematici del lavoro e dei loro riflessi sul contesto organizzativo e territoriale.

A seguito di questa fase di rilevazione, l'Anas ha provveduto ad elaborare le informazioni ricevute, componendole in un sistema coerente e organico. Al termine della raccolta di tutti i *feedback* utili per integrare o correggere quanto presentato nel documento di analisi, è stato redatto il Piano Formativo, nel quale sono stati delineati i Nuclei Tematici (*Area esigenze formative*) e le *Schede di Attività previste*.



SECONDA PARTE

LE ATTIVITA' DI FORMAZIONE



ESIGENZE FORMATIVE PER NUCLEI TEMATICI

L'analisi delle esigenze ed opportunità formative dell'Autorità Portuale del Mare di Sardegna, in un lavoro che ha comportato una necessaria riduzione della complessità insita nell'amministrazione, ha consentito di delineare le indicazioni e le proposte emerse nelle rilevazioni effettuate. In particolare, si è operato nell'individuazione di nuclei tematici, ognuno dei quali rappresenta delle aree di miglioramento possibile individuate come tali durante gli incontri con la dirigenza dell'organizzazione.

AREE TEMATICHE:

1. SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO
2. SISTEMI INFORMATICI
3. LINGUE STRANIERE
4. MANAGEMENT
5. SISTEMA CONTABILE
6. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA
7. MARKETING E COMUNICAZIONE
8. PRIVACY E GESTIONE DEL RISCHIO
9. EUROPROGETTAZIONE

INDICE DEGLI INTERVENTI

AREA SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	24
Addetti al Primo Soccorso per Aziende di Tipo B e C	24
Addetti al Primo Soccorso per Aziende di Tipo B e C - Aggiornamento	25
Addetto all'emergenza Incendio Rischio Medio	26
Addetto all'emergenza Incendio Rischio Medio - Aggiornamento	27
Rappresentanti dei Lavoratori per La Sicurezza (Rls)	28
AREA SISTEMI INFORMATICI	29
Informatica Base E Office	29
Sicurezza Informatica	30
AREA LINGUE STRANIERE	31
Lingua Inglese – Livello base	31
Lingua Spagnola – Livello Base	32
AREA MANAGEMENT	32
Leadership e Empowerment	33
Gestione Gruppi Di Lavoro	34
Gestione Aziendale	35
Gestione e Amministrazione Del Personale	36
Diritto Del Lavoro	37
AREA SISTEMA CONTABILE	38
Contabilità Generale	38
Armonizzazione Del Bilancio	40
Paghe e Contributi Avanzato	41
AREA ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	42
Anticorruzione e Trasparenza	42
AREA MARKETING E COMUNICAZIONE	43
Comunicazione Aziendale	43
Marketing	44
Social Media Marketing	45

AREA PRIVACY E GESTIONE DEL RISCHIO.....	46
Regolamento Europeo Per La Protezione Dei Dati Personali 679/2016	46
Organizzazione Gestione e Controllo D.Lgs. 08/06/2001 N.231	47
AREA EUROPROGETTAZIONE	48
Programmazione E Rendicontazione Comunitaria.....	48

SCHEDA ATTIVITA' N.1
ADDETTI AL PRIMO SOCCORSO PER AZIENDE DI TIPO B E C

Area esigenze formative

Area 1. Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di formare adeguatamente i lavoratori che all'interno dell'azienda ricoprono il ruolo di addetti al primo soccorso, sulla base della normativa vigente in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro con particolare riferimento al D.lgs. 81/08 e al D.M. n.388 del 15 luglio 2003.

Temi

- Conoscenze generali sulle patologie specifiche in ambiente di lavoro;
- Lesioni da freddo e da calore, lesioni da corrente elettrica, lesioni da agenti chimici;
- Intossicazioni, ferite lacero-contuse, emorragie esterne;
- Acquisizione capacità di intervento pratico;
- Tecniche di comunicazione con il sistema di emergenza del s.s.n.;
- Tecniche di primo soccorso nelle sindromi cerebrali acute;
- Tecniche di primo soccorso nella sindrome respiratoria acuta;
- Tecniche di rianimazione cardiopolmonare e tamponamento emorragico;
- Sollevamento, spostamento e trasporto del traumatizzato.

Destinatari

Massimo 35 dipendenti

Durata

12 ore

Costo

€ 1.320,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.2

ADDETTI AL PRIMO SOCCORSO PER AZIENDE DI TIPO B E C - AGGIORNAMENTO

Area esigenze formative

Area 1. Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Obiettivi

I lavoratori che hanno ricevuto l'incarico dell'attività di primo soccorso in azienda, devono ricevere un adeguato e specifico aggiornamento periodico della formazione, come indicato dal comma 9 dell'Art. 37 D.Lgs. 81/08. L'aggiornamento primo soccorso deve essere effettuato ogni 3 anni. Il percorso didattico, realizzato in attuazione del decreto legislativo n.81/2008 si sviluppa in una sessione da 4 ore.

Tem

- Comunicazione con il sistema di emergenza del S.S.N
- Primo soccorso nelle sindromi cerebrali acute
- Primo soccorso nella sindrome respiratoria acuta
- Rianimazione cardiopolmonare
- Tamponamento emorragico
- Sollevamento, spostamento e trasporto del traumatizzato
- Primo soccorso in caso di esposizione accidentale ad agenti chimici e biologici

Destinatari

Massimo 35 dipendenti

Durata

4 ore

Costo

€ 440,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.3

ADDETTO ALL'EMERGENZA INCENDIO RISCHIO MEDIO

Area esigenze formative

Area 1. Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di formare i lavoratori che all'interno dell'azienda ricoprono il ruolo di addetti alla prevenzione incendi e gestione emergenze, sulla base della normativa vigente in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro con particolare riferimento al D.lgs. 81/08.

Temi

- L'incendio e la prevenzione: Principi della combustione; Prodotti della combustione; Sostanze estinguenti in relazione al tipo di incendio; Effetti dell'incendio sull'uomo; Divieti e limitazioni di esercizio; Misure comportamentali.
- Protezione antincendio e procedure da adottare in caso di incendio: Principali misure di protezione antincendio; Evacuazione in caso di incendio; Chiamata dei soccorsi.
- Presa visione e chiarimenti sugli estintori portatili; Esercitazioni sull'uso degli estintori portatili.

Destinatari

Massimo 35 dipendenti

Durata

8 ore

Costo

€ 880,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.4

ADDETTO ALL'EMERGENZA INCENDIO RISCHIO MEDIO - AGGIORNAMENTO

Area esigenze formative

Area 1. Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di aggiornare la formazione dei lavoratori che all'interno dell'azienda ricoprono il ruolo di addetti alla prevenzione incendi e gestione emergenze, sulla base della normativa vigente in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro con particolare riferimento al D.lgs. 81/08.

Temi

- 1) L'INCENDIO E LA PREVENZIONE
 - principi e prodotti della combustione
 - sostanze estinguenti in relazione al tipo di incendio
 - effetti dell'incendio sull'uomo
 - misure comportamentali
- 2) PROTEZIONE ANTINCENDIO E PROCEDURE DA ADOTTARE IN CASO DI INCENDIO
 - principali misure di protezione antincendio
 - evacuazione in caso d'incendio e chiamata dei soccorsi
- 3) ESERCITAZIONI PRATICHE
 - esercitazioni sull'uso degli estintori portatili e modalità di utilizzo di naspi ed idranti

Destinatari

Massimo 35 dipendenti

Durata

5 ore

Costo

€ 550,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.5

RAPPRESENTANTI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA (RLS)

Area esigenze formative

Area 1. Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di aggiornare i lavoratori che all'interno dell'azienda ricoprono il ruolo di rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, sulla normativa vigente in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro con particolare riferimento al D.lgs. 81/08 articolo 37, e agli accordi siglati in sede di conferenza stato regioni.

Temi

- Il decreto legislativo 81/08 e la normativa speciale in materia di sicurezza e prevenzione infortuni
- Esame conferenza stato regioni del 21/12/11 e Accordi Stato-Regione
- I principali soggetti coinvolti e i relativi obblighi
- Gestione delle riunioni e diffusione della cultura della sicurezza
- Strumenti informativi sul luogo di lavoro
- Rischio di natura psicosociale
- Definizione e individuazione dei fattori di rischio
- Classificazione dei fattori e delle tipologie di rischio
- Modalità di prevenzione e gestione dell'emergenza
- Attrezzature attive e passive
- Valutazione dei programmi di formazione e informazione dei lavoratori
- Caratteristiche e tipologie degli ambienti di lavoro
- Organi di controllo, sistema sanzionatorio e possibilità prescrittive
- Legislazione generale e speciale in materia di prevenzione infortuni e igiene sul lavoro

Destinatari

Massimo 35 dipendenti

Durata

32 ore

Costo

€ 3.520,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.6 INFORMATICA BASE E OFFICE

Area esigenze formative

Area 2. Sistemi informatici

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di formare adeguatamente i lavoratori sull'utilizzo degli applicativi Office e di internet al fine di una migliore organizzazione e gestione dei documenti, dei dati aziendali e delle informazioni.

Temi

MODULO "Nozioni fondamentali di informatica"

Introduzione alle nozioni di hardware, software, sistemi operativi, applicativi. · Differenti categorie degli applicativi · File e cartelle · La navigazione ad albero · Proprietà dei file · Introduzione ai diversi Formati dei file di testo · Immagini · Utilizzo di scanner e stampanti · Installazione e disinstallazione di un programma · Cenni alle reti aziendali · Utilizzo dei browser Web · Utilizzo dei browser di posta elettronica · Virus e Antivirus, Spam e Antispam · Introduzione ai database relazionali e alla gestione di dati e tabelle all'interno dell'azienda · Cenni ai concetti di Importazione, esportazione, filtro e Backup dei dati in diversi scenari aziendali

MODULO "Excel"

Concetti e funzioni di base · Gestione, inserimento, copia di fogli di lavoro · Formattazione avanzata delle celle · Formattazione automatica · Nozione di parametro di una funzione · Calcoli percentuali · Copia di una formula in un'altra cella · Indirizzamento relativo e assoluto · La gestione dei dati · Le funzioni · Le funzioni logiche · La formattazione condizionale · Calcoli con fattore temporale · Gestione di date e orari in Excel · Calcoli con fattore temporale · Corretta visualizzazione dei risultati in formato numerico · Creazione di tabelle con fattore temporale variabile · Utilizzo dei grafici e delle immagini · Inserimento di diagrammi · Utilizzo delle macro · Il concetto di macro · Definizioni, proprietà e applicazioni · Creazione, esecuzione ed eliminazione di macro · Le funzioni personalizzate

MODULO "Access "

Nozioni generali · Passi da seguire per la costruzione di un database relazionale · Analisi · Query · Maschere · I report · Le macro · Testing e Tuning del database · Tabelle · Come definire il tipo dati di un campo · Impostazione delle proprietà di un campo · Impostazione di chiavi primarie multiple · Spostare, aggiungere ed eliminare campi · Aprire un foglio dati · Inserimento dei record con l'utilizzo del foglio dati · Inserimento di dati · Spostamenti tra record · Relazione tra tabelle: uno a uno, uno a molti, molti a molti · maschere · Le query · I report · Le macro · Linguaggio SQL

MODULO "Word"

Formattazione del testo e visualizzazioni · Inserimento di oggetti · Strumenti

MODULO "Powerpoint "

Gestione delle diapositive · Layout diapositive e inserimento oggetti · Inserimento grafici · Transizioni, effetti speciali e stampa

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

32 ore

Costo

€ 3.520,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.7 SICUREZZA INFORMATICA



Area esigenze formative

Area 2. Sistemi informatici

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di permettere ai partecipanti di verificare la sicurezza della propria rete informatica da attacchi esterni ed adottare le opportune contromisure.

Temi

- Introduzione alla Cyber Security
- Sicurezza dei messaggi email
- Scam, Phishing e Spam
- Gli allegati ed i malware
- Web Security
- HTTP e HTTPS
- Ricerche del browser
- I Siti clone
- Scegliere il Browser migliore
- I Plugin
- La navigazione anonima
- I Cookies
- Scegliere un antivirus valido
- Altre minacce: trojan, Worm ecc..
- La password
- Backup dati
- Protocolli di rete (DHCP, DNS, NTP, SNP, LDAP)
- Firewall, Ruter e Accesso da Remoto
- Esercitazioni Finali

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 1.760,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.8
LINGUA INGLESE – LIVELLO BASE

Area esigenze formative

Area 3. Lingue Straniere

Obiettivi

Il percorso formativo viene costruito sulla base delle esigenze dell'azienda, prendendo in considerazione il settore di appartenenza, il livello linguistico di partenza degli impiegati che vi parteciperanno e gli obiettivi che si intendono raggiungere. Attraverso lezioni di gruppo dinamiche e coinvolgenti, i partecipanti acquisiranno competenze comunicative professionali specifiche che consentiranno loro di confrontarsi con le diverse situazioni professionali che vengono a crearsi in un contesto lavorativo. approfondendo le quattro abilità fondamentali (listening, reading, writing e speaking), i destinatari apprenderanno i principi dell'international etiquette e raggiungeranno una padronanza comunicativa della lingua che permetta loro di competere nel contesto internazionale di oggi.

Temi

- Studio della grammatica e della fonetica di base
- Presentarsi e parlare di sé stessi
- L'ufficio, l'ambiente di lavoro e la sua routine
- Intrattenimento di clienti, tempo libero, relazioni con colleghi e clienti
- Viaggi, riunioni di lavoro
- Lo scambio di informazioni
- Le negoziazioni

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

30 ore

Costo

€ 3.900,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.9

LINGUA SPAGNOLA – LIVELLO BASE

Area esigenze formative

Area 3. Lingue Straniere

Obiettivi

Obiettivo principale del corso è di trasmettere ai destinatari una conoscenza di base della lingua spagnola. Il partecipante sarà in grado di capire e formulare frasi tipicamente utilizzate nella vita quotidiana e interagire in modo semplice scambiando informazioni personali

Tem

- Studio della grammatica e della fonetica di base
- Comunicare informazioni personali
- Porre semplici domande per ottenere informazioni, servizi e dare risposte in merito
- Utilizzare un lessico di base per descrivere azioni e avvenimenti quotidiani
- Indicare azioni/eventi in giornate, periodi e orari precisi
- Descrivere situazioni semplici
- Esprimere emozioni e bisogni immediati

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

30 ore

Costo

€ 3.900,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.10 LEADERSHIP E EMPOWERMENT



Area esigenze formative

Area 4. Management

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di fornire strumenti, tecniche e metodologie per valorizzare la propria identità professionale, sviluppando una maggiore consapevolezza delle proprie capacità, potenziando la propria leadership motivazionale ed individuando le risorse necessarie per raggiungere e concretizzare i propri obiettivi, attraverso la messa in atto di comportamenti più efficaci al fine di assimilare una gestione più funzionale della propria vita professionale e personale.

Temi

- Autoefficacia, autodeterminazione, consapevolezza delle proprie risorse
- La fiducia e l'ottimismo nelle proprie capacità
- Le spinte motivazionali
- L'aspettativa nella vita quotidiana
- La volontà ed il comportamento
- Il giudizio e la perfezione
- L'abilità nella gestione delle emozioni
- L'autostima
- Strategie per facilitare il passaggio dalla stima di Sé alla stima del Sé
- Principi di crescita e di cambiamento
- Il modo di vedere il "problema"
- Il potere di un "paradigma"
- Le emozioni come mediatori relazionali
- Definire l'Efficacia

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 2.080,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.11
GESTIONE GRUPPI DI LAVORO

Area esigenze formative

Area 4. Management

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di fornire ai partecipanti strumenti per acquisire la capacità di gestire il lavoro per obiettivi, gestire in modo positivo le dinamiche del team di lavoro, sviluppare il proprio stile di gestione dei collaboratori, valutare le potenzialità e i punti di miglioramento, attuare tecniche di gestione e motivazione dei gruppi di lavoro, realizzare una efficace comunicazione fra le funzioni aziendali.

Tem

- Costruire un team di lavoro con alte performance
- Lavorare per obiettivi comuni e non individuali
- Valutare e monitorare il raggiungimento dell'obiettivo comune
- Il responsabile come primo trainer del gruppo
- La leadership assertiva per la guida efficace di collaboratori
- I meccanismi motivazionali dei collaboratori e l'incidenza sulla prestazione professionale e sull'appartenenza aziendale
- Il processo di sviluppo del potenziale per arrivare alla delega: dal lavoro per compiti al lavoro per obiettivi
- La comunicazione organizzativa: il linguaggio che permette di mantenere le relazioni su un piano professionale preservando quelle personali.

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 2.080,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.12 GESTIONE AZIENDALE



Area esigenze formative

Area 4. Management

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di applicare le più efficaci tecniche e strategie di controllo, analisi e gestione aziendale ovvero le nozioni fondamentali per saper gestire correttamente un'azienda. La formazione acquisita permetterà di sapere analizzare e controllare i costi, di evitare pericolose variazioni e di definire il vero margine di contribuzione per prodotto/lavorazione/servizio, oltre a quello totale di impresa.

Tem

- Introduzione ai concetti di contabilità generale e industriale. Configurazioni dei costi e loro analisi
- Il conto economico riclassificato per il controllo aziendale. Il punto di pareggio e le sue applicazioni pratiche
- L'analisi dei costi per attività
- Il calcolo dei costi di prodotti di servizi
- Programmazione e controllo di gestione
- Schemi per la rendicontazione periodica e il controllo di gestione
- Analisi per indici economici e finanziari
- Il Business Plan ed il controllo economico e finanziario di gestione

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 2.640,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.13

GESTIONE E AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

Area esigenze formative

Area 4. Management

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di fornire ai partecipanti le competenze di base in materia di gestione amministrativa del personale dipendente, e le abilità per poter acquisire autonomia esecutiva nelle procedure mensili di gestione delle buste paga.

Temi

- I diversi tipi di contratto di lavoro utilizzati in azienda: le fonti del diritto del lavoro e il ruolo della giurisprudenza, la contrattualistica italiana e le varie fattispecie di rapporto di lavoro:
- Il lavoro subordinato, il lavoro autonomo, il rapporto di agenzia, la somministrazione: il datore di lavoro e gli obblighi verso gli enti e gli istituti, gli enti previdenziali e assicurativi, le regole del rapporto di lavoro e i libri obbligatori
- La costituzione del rapporto di lavoro: il contratto di lavoro subordinato e di lavoro autonomo
- Il rapporto di lavoro subordinato: la retribuzione, l'orario di lavoro, la gerarchia e i vincoli di fiducia e fedeltà
- La sospensione del rapporto di lavoro subordinato: la malattia, la maternità, i congedi parentali, i permessi individuali, l'infortunio, l'aspettativa, la Cassa Integrazione Guadagni
- Le tecniche di retribuzione: retribuzioni fisse, retribuzione variabile, Incentivi e fringe benefits, straordinario, trasferte e rimborsi spese
- Adempimenti previdenziali e assistenziali: I.N.P.S e I.N.A.I.L., cenni ad altre casse previste contrattualmente

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

24 ore

Costo

€ 3.960,00 + IVA



SCHEMA ATTIVITA' N.14

DIRITTO DEL LAVORO

Area esigenze formative

Area 4. Management

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di analizzare le regole giuridiche che presiedono al rapporto di lavoro e alle relazioni industriali, anche attraverso l'analisi e la discussione in aula di casi giurisprudenziali.

Temi

- Le fonti del diritto del lavoro: i principi costituzionali; il ruolo del diritto comunitario; la normativa legale inderogabile e l'autonomia negoziale; il contratto collettivo e il contratto individuale di lavoro.
- L'organizzazione sindacale e le rappresentanze nei luoghi di lavoro. La contrattazione collettiva. Il conflitto e il diritto di sciopero.
- La disciplina del mercato del lavoro. Il lavoro subordinato e gli altri contratti nei quali è dedotta attività lavorativa. Utilizzazione diretta e indiretta del lavoro subordinato. I principi fondamentali e la disciplina dei rapporti tra datore di lavoro e lavoratori; la tutela della persona del lavoratore. Lo svolgimento della prestazione di lavoro: diritti ed obblighi delle parti. Il recesso dal rapporto di lavoro. Tecniche e strumenti di garanzia dei diritti

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

24 ore

Costo

€ 3.960,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.15 CONTABILITA' GENERALE

Area esigenze formative

Area 5. Sistema contabile

Obiettivi

Il corso ha l'obiettivo di esaminare la logica della contabilità generale, le principali rilevazioni contabili e i libri obbligatori; esaminare la chiusura e la riapertura dei conti, la formazione del bilancio di esercizio con le conseguenti implicazioni fiscali, utilizzando sia i supporti tradizionali che i supporti informatici e fornire le conoscenze tecniche di base per operare nel settore amministrativo.

Temi

La contabilità generale (Co.Ge.)

- Scopi della contabilità generale
- Attività economica
- Rapporti con le terze economie
- Bilancio di esercizio
- A chi è rivolto il bilancio di esercizio
- Registrazione dei fatti aziendali

Presupposti civilistici inerenti la rilevazione dei fatti aziendali

- Nozione di vendita (compravendita)
- Metodo della partita doppia
- Concetto di riclassificazione
- Analisi ragionata dei fatti amministrativi da rilevare nel sistema del reddito

Graduale approccio alla rilevazione dei fatti aziendali

- Le rilevazioni sistematiche di conto
- Metodo della partita doppia applicato al sistema del reddito
- Supporti cartacei e magnetici

Fondamentali connotazioni fiscali per l'attuazione di una corretta contabilità generale

- Valore aggiunto
- Imposta sul valore aggiunto (IVA)
- Sostituto d'imposta
- Ritenuta d'acconto
- Fatturazione
- Gestione fatture estere
- Imposta di bollo nelle PA
- IVA Enti Pubblici

Il piano dei conti

- Il conto
- Classi di conto da impiegare in contabilità generale
- Funzionamento dei conti secondo il sistema del reddito
- Predisposizione del piano contabile
- Conti d'ordine

La rilevazione dei fatti aziendali della gestione

- Acquisti dei fattori produttivi a rapido ciclo di utilizzo
- Regolamento fatture
- Vendite di beni e servizi
- Regolamento delle vendite
- Incasso crediti

- Acquisizione, conservazione, rivalutazione e dismissione delle immobilizzazioni
- Rilevazione costo del personale

Formazione del bilancio di esercizio (B.d.E.)

- Postulati fondamentali
- Principio della competenza
- La logica delle operazioni di chiusura
- Fasi della chiusura contabile
- Capitalizzazione/ammortamento
- Epilogo al conto economico
- Determinazione del reddito di esercizio
- Chiusura dei conti e formazione del bilancio di esercizio

La riapertura dei conti

- Riapertura simultanea e progressiva
- Riapertura dei conti accesi alle rimanenze tipiche e atipiche
- Riapertura dei conti numerari presunti attivi
- Riapertura dei conti numerari passivi
- Estinzione dei ratei passivi iniziali
- Utilizzo dei fondi rischi e spese future

La fatturazione elettronica

- Riapertura simultanea e progressiva

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

24 ore

Costo

€ 3.960,00 + IVA

SCHEDE ATTIVITA' N.16 ARMONIZZAZIONE DEL BILANCIO

Area esigenze formative

Area 5. Sistema contabile

Obiettivi

L'obiettivo del corso è quello di fornire ai partecipanti gli aspetti normativi e applicativi dei principi contabili sottostanti al processo di armonizzazione dettato dal d.lgs. 118/2011 e s.m.i.

Temi

Modulo n. 1: La presentazione della riforma Il quadro normativo e costituzionale (cenni)

- I sistemi contabili armonizzati
- Gli strumenti dell'armonizzazione:
- Regole contabili uniformi,
- Piano dei conti integrato,
- Schemi di bilancio comuni,
- Bilancio consolidato

Modulo n. 2: Bilanci per missioni e programmi Schemi di bilancio comuni

- Le previsioni di cassa
- La classificazione per missioni e programmi
- Le variazioni di bilancio (cenni)

Modulo n. 3: Il piano dei conti integrato

- Il quadro normativo
- La struttura del piano dei conti e gli schemi di bilancio

Modulo n. 4: La competenza finanziaria potenziata

- Il principio contabile della competenza potenziata;
- La contabilizzazione: della spesa di personale
- Il fondo crediti di dubbia esigibilità

Modulo n. 5: Il fondo pluriennale vincolato e il riaccertamento straordinario

- Il fondo pluriennale vincolato
- Il risultato di amministrazione
- Il riaccertamento straordinario dei residui

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 2.640,00 + IVA



SCHEMA ATTIVITA' N.17

PAGHE E CONTRIBUTI AVANZATO

Area esigenze formative

Area 5. Sistema contabile

Obiettivi

Il Corso Paghe e Contributi Avanzato approfondisce alcune tematiche importanti in materia di amministrazione del Personale quali la gestione delle assenze, gli adempimenti annessi, la normativa di riferimento e le novità introdotte dal Job Act.

Temi

La gestione delle assenze

- La malattia e l'infortunio Aspetti tecnici e giuridici
- Nozione di malattia ed effetti sul rapporto di lavoro
- La presenza del lavoratore ai fini delle visite mediche di controllo
- Diritto alla conservazione del posto e al trattamento economico
- Il periodo di comporto
- Obblighi di comunicazione e certificazione di malattia
- Gestione legata allo sviluppo del cedolino
- Calcolo dell'indennità di malattia a carico Inps

Decorrenza e determinazione delle indennità

- La lordizzazione e la retribuzione media globale giornaliera
- La compilazione dell'Uniemens
- L'INAIL e l'infortunio

Comunicazioni obbligatorie

- Modalità e termini
- Compilazione della denuncia
- Indennità e integrazione del datore
- Anticipo e saldo in busta
- La maternità e i congedi parentali Aspetti normativi
- Tutela normativa e campo di applicazione
- Congedo parentale e congedo obbligatorio e facoltativo del padre
- Congedo per la malattia del figlio
- Riposi giornalieri e Permessi Legge 104
- I trattamenti economici e previdenziali per i congedi
- Le ipotesi previste dal contratto Collettivo
- La contribuzione figurativa
- Esempi di calcolo ed esercitazione

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

DURATA

16 ore

Costo

€ 2.640,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.18
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Area esigenze formative

Area 6. Anticorruzione e trasparenza

Obiettivi

Obiettivo principale del corso è di trasmettere ai destinatari una conoscenza di base della lingua spagnola. Il partecipante sarà in grado di capire e formulare frasi tipicamente utilizzate nella vita quotidiana e interagire in modo semplice scambiando informazioni personali

Temi

Parte teorica:

- Prevenzione e contrasto del fenomeno corruzione in base alle finalità della Legge 190/2012
- La trasparenza amministrativa ed il diritto d'accesso dopo l'entrata in vigore del FOIA
- Tipologie e modalità di sviluppo del fenomeno corruttivo
- Linee guida e poteri dell'ANAC
- Le azioni legali ed organizzative volte a prevenire e ridurre il fenomeno corruttivo: la gestione del rischio corruttivo all'interno dell'amministrazione
- Il procedimento amministrativo alla luce della legge 190/2012
- Il conflitto di interessi
- Incompatibilità ed inconfiribilità degli incarichi
- Il codice di comportamento dei pubblici dipendenti
- Il whistleblowing

Parte pratica:

- Simulazione di casi pratici tratti da provvedimenti ANAC o giudiziari
- Formulazione di una "checklist anticorruzione e trasparenza" del dirigente pubblico.

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

DURATA

16 ore

Costo

€ 2.640,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.19 COMUNICAZIONE AZIENDALE

Area esigenze formative

Area 7. Marketing e comunicazione

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di comprendere l'evoluzione dei modelli e delle esigenze di comunicazione per le imprese, sviluppare tecniche efficaci per la predisposizione allo svolgimento di compiti professionali fornendo competenze di base e abilità specifiche.

Tem

- La comunicazione come esigenza organizzativa
- Definizione e tipologie di comunicazione
- La comunicazione a due vie e gli elementi del processo comunicativo
- La comunicazione verbale e non verbale
- Codifica e decodifica. La percezione
- Il feedback
- Comunicazione e ascolto
- Tecnica delle domande
- L'assertività
- Tecniche di comunicazione efficace scritta e parlata

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 2.080,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.20

MARKETING



Area esigenze formative

Area 7. Marketing e comunicazione

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di fornire gli strumenti di marketing necessari per valorizzare le potenzialità delle idee e porsi obiettivi raggiungibili in funzione delle risorse.

Temi

- Il marketing e le vendite: competizione sul prodotto, competizione sul prezzo, competizione sul servizio, prerequisiti e fattori critici per il successo, dalle politiche di prezzo basate sul costo al valore percepito per il mercato, copertura del mercato: casuale, massima o selettiva
- La gestione del marketing in mercati competitivi: competenze di management per l'implementazione del marketing, marketing mix e analisi comparata con i principali competitors, posizionamento strategico e targeting, gestione del portafoglio prodotti
- Cambiare la funzione marketing per garantire competitività: analisi dei fattori principali di cambiamento, come aumentare il valore e la qualità dell'offerta, metodo più usato per segmentare la domanda, innovazione e creative problem solving
- Dal marketing alla rete di vendita: una diversa programmazione operativa, dal controllo dei risultati al controllo del processo, analisi delle performance, parametri ed indicatori fondamentali, nuove procedure da introdurre

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 2.080,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.21 SOCIAL MEDIA MARKETING

Area esigenze formative

Area 7. Marketing e comunicazione

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di introdurre i principi fondamentali della comunicazione sui Social Network necessari per la definizione di una strategia efficace in base agli obiettivi desiderati.

Tem

- Introduzione generale ai social network
- Obiettivi principali del social media marketing
- Il piano editoriale
- La creazione dei contenuti: le idee, le fonti
- Analisi di ciascuno dei più importanti social network (facebook, twitter, pinterest, instagram, google plus)
- Modalità e strumenti di gestione
- Gestione dell'interazione con gli utenti
- Esempi e best practice
- Gestione coordinata di tutti i canali
- Integrazione con la comunicazione aziendale
- Focus su Facebook marketing e advertising (edgerank, Formati adv, analisi insight)
- Focus su Twitter ads e analytics
- Esercitazioni pratiche sui principali social network illustrati

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

16 ore

Costo

€ 2.080,00 + IVA

SCHEDA ATTIVITA' N.22

REGOLAMENTO EUROPEO PER LA PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI 679/2016

Area esigenze formative

Area 8. Privacy e gestione del rischio

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di fornire una conoscenza base delle finalità ed i principi della nuova normativa e di creare consapevolezza degli adempimenti necessari per un trattamento dei dati personali. A ciò si aggiunge il fine di conoscere gli adempimenti richiesti per adeguarsi alle nuove disposizioni e la verifica dell'adeguatezza dell'attuale stato delle misure di sicurezza e degli altri adempimenti eventualmente già adottati.

Temi

- Passaggio dal D.lgs. 196/03 al Nuovo Regolamento Europeo 679/2016
- Ruolo del Garante Privacy
- Ragioni della nuova normativa europea e principi ispiratori
- Ambito applicativo del nuovo regolamento europeo per il trattamento dei dati personali
- Privacy by Design e Privacy by Default
- Adempimenti: informativa e consenso nel nuovo regolamento europeo
- Il principio di accountability
- Principali figure del regolamento europeo e i loro obblighi
- Importanza delle nomine delle figure preposte
- Contitolari del trattamento
- DPO o RPD: il Responsabile della Protezione dei Dati personali
- Adempimenti: il registro dei trattamenti, l'analisi dei rischi, il Data Protection Impact Assessment
- Conoscere le principali fonti di minacce e le contromisure da adottare a protezione dei dati
- Misure di sicurezza per il trattamento dei dati personali
- Il Data Breach e la notifica delle violazioni dei dati personali
- Codici di condotta e certificazione
- Le sanzioni
- La videosorveglianza: aspetti tecnici e legislativi per essere conformi

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

8 ore

Costo

€ 1.040,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.23

ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO D.LGS. 08/06/2001 N.231

Area esigenze formative

Area 8. Privacy e gestione del rischio

Obiettivi

Il percorso formativo ha l'obiettivo di introdurre i partecipanti alla comprensione del contesto nel quale si applica il D.lgs. 231/2001 e le implicazioni nell'ambito delle organizzazioni, nonché alla comprensione dei principi di base dello stesso decreto per una efficace ed efficiente integrazione nel sistema di gestione dei rischi dell'organizzazione.

Temi

- Contenuti del D.lgs. 231/2001 e la normativa correlata;
- Adempimenti delle aziende per non incorrere a gravi responsabilità;
- Organismo di vigilanza: poteri, funzioni, individuazione e composizione;
- Codice etico;
- Parti generali e speciali del modello;
- Studio di casi pratici di infortunio sul lavoro valutati con il D.lgs. 231/01.

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

8 ore

Costo

€ 1.040,00 + IVA



SCHEDA ATTIVITA' N.24

PROGRAMMAZIONE E RENDICONTAZIONE COMUNITARIA

Area esigenze formative

Area 9. Europrogettazione

Obiettivi

Il corso Programmazione e rendicontazione comunitaria ha l'obiettivo di approfondire e migliorare l'implementazione, la rendicontazione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti europei.

Temi

Europrogettazione

- Project Cycle Management
- Logical framework
- Tecniche di scrittura

Organizzazione dei meeting di progetto

- Monitoraggio attività
- Gestione finanziaria di un progetto
- Monitoraggio costi

Gestione Cash-Flow

- Sviluppo sostenibile
- Progetti di sviluppo
- Progettazione comunitaria

Gestione di progetti comunitari

- Organizzazione
- Unione Europea
- Sviluppo economico

Cooperazione internazionale

- Comunicazione interna
- Gestione strategica
- Finanziamenti europei

Destinatari

Massimo 25 dipendenti

Durata

24 ore

Costo

€ 3.960,00 + IVA

SCELTE GENERALI DI METODOLOGIA DIDATTICA

Le metodologie individuate per la realizzazione delle attività sono riconducibili sia nell'ambito di quelle che vengono definite come metodologie didattiche tradizionali e sia alle opportunità offerte dalle metodologie più innovative.

In generale, lo sforzo che contraddistingue il Piano di Formazione è quello di un utilizzo combinato di queste due tipologie con l'obiettivo di individuare il modo più efficace per "portare dentro l'esperienza formativa" i problemi lavorativi che i dipendenti dell'Autorità dovranno affrontare, facilitandone l'analisi e l'individuazione delle soluzioni.

Premesso, quindi, che in sede di progettazione di dettaglio delle singole azioni formative si procederà alla ricerca della metodologia didattica più rispondente agli obiettivi sopra detti, in generale sarà necessario differenziare le metodologie di apprendimento per le diverse aree di formazione.

Le modalità con cui si prevede di raggiungere gli obiettivi didattici sono:

1. **ATTIVITÀ D'AULA:** costituisce lo strumento più appropriato per trasmettere regole generali, con l'attenzione, però, a definire di volta in volta le modalità più appropriate per rendere disponibili i contenuti attraverso continui richiami alla sfera pratica, in modo da stabilizzare l'apprendimento e rafforzarne la trasferibilità (attraverso per esempio la metodologia della ricerca d'aula, la metodologia dei casi o la simulazione).
2. **AFFIANCAMENTO ON THE JOB:** costituisce una metodologia di apprendimento legato all'esperienza pratica e mirata a riacqu Coastare la qualificazione professionale del personale con esigenze specifiche dell'organizzazione. Le iniziative realizzeranno in questo caso attraverso interventi svolti presso la sede fisica dell'Agenzia, con l'affiancamento di un tutor.
3. **APPRENDIMENTO IN RETE:** costituisce una modalità di apprendimento che, col supporto di specifiche tecnologie informatiche, può portare all'attivazione di percorsi di formazione in rete e alla creazione di una comunità professionale, che faciliti lo scambio di esperienze e stimoli forme di apprendimento cooperativo.

Più in generale, è opportuno sottolineare che qualunque tipologia di attività formativa necessita di un forte coordinamento che tenga in considerazione, al contempo, gli elementi più strettamente progettuali dei percorsi, le modalità di coinvolgimento dei partecipanti, la scelta e l'orientamento delle docenze, l'organizzazione della logistica e dei *setting* didattici più appropriati.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il momento della valutazione risulta essere indispensabile non solo come controllo del processo di apprendimento, ma anche come partecipazione consapevole e forte stimolo motivazionale da parte dei soggetti in formazione, oltre che come *feedback* circa la validità e i livelli di efficienza ed efficacia della proposta formativa.

Il sistema di valutazione consente, infatti, di: verificare il raggiungimento degli obiettivi, di migliorare la qualità della formazione con interventi di adattamento dei percorsi formativi ma anche di fornire *feedback* ai partecipanti circa il loro cambiamento.

Il sistema di valutazione che accompagna questo Piano di Formazione si attua su più livelli:

- Un primo livello di **Monitoraggio e Valutazione** è quello che presiede la **rilevazione quantitativa dell'attività di formazione** (n. di corsi erogati; n. di partecipanti, n. di ore di formazione). Questo tipo di controllo consente di verificare il volume dell'attività formativa dell'Agenzia e di recuperare informazioni utili per la progettazione dei corsi (es. periodi dell'anno e orari dei corsi più rispondenti alle esigenze dei dipendenti).
- Un secondo livello è quello che rileva il **Grado di Soddisfazione** dei partecipanti all'azione formativa. Gli strumenti utilizzati per questo tipo di rilevazione sono essenzialmente i questionari di gradimento somministrati al termine di tutti i corsi di formazione. Il questionario di gradimento consente di recuperare informazioni in merito all'organizzazione generale del corso (orari, logistica, sede), ai docenti, al materiale didattico distribuito, alle possibili applicazioni in ambito lavorativo delle conoscenze/competenze acquisite. In generale è un tipo di rilevazione effettuata al termine del corso.
- Un terzo livello di valutazione prevede la rilevazione del **Grado di Apprendimento** a fine corso per la verifica del successo del percorso formativo in termini di raggiungimento degli obiettivi. Gli strumenti per la verifica cambiano in base al cambiamento che si vuole valutare. Per esempio la valutazione del cambiamento delle "conoscenze" può realizzarsi con questionari od elaborati scritti (in questo caso si possono utilizzare anche questionari di autovalutazione); una verifica sul cambiamento di capacità pratiche può essere realizzata con esercitazioni pratiche o la risoluzione di casi; una valutazione sul cambiamento di comportamento può essere realizzata in aula con lavori di gruppo.
- Si rende, infine, opportuno prevedere un livello di **Valutazione del Piano Formativo** nel suo complesso e un sistema di verifica delle azioni realizzate, necessari per verificare il raggiungimento degli obiettivi che il Piano si prefigge di raggiungere, utile anche per la pianificazione futura, da realizzare attribuendo un ruolo rilevante dell'attività di Audit interno.

La valutazione dovrebbe permettere anche di verificare ex post (per es. a distanza trimestrale o semestrale) quanto l'attività formativa abbia inciso sulle modalità di lavoro dell'organizzazione, attraverso l'utilizzo di indicatori esterni di risultato.



ALLEGATO 2

“PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE 2020-2022”



Allegato C

Piano Triennale della Formazione

2020-2022



Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sardegna – Piano della formazione in materia di Anticorruzione e Trasparenza 2020 – 2022

Sommario

Piano Triennale della Formazione 2020-2022.....	1
Premessa	4
1. I soggetti target della formazione e pianificazione del piano formativo.	4
2. Programmazione dei corsi 2020/2022	6
3. Risultati attesi.....	9
4. Monitoraggio dell'attività formativa	9
4. I costi dell'attività formativa.....	10

Premessa

La legge n. 190/2012, recante “Disposizioni per la prevenzione e le repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, individua nella formazione del personale uno dei più rilevanti strumenti gestionali di contrasto alla corruzione.

Una formazione adeguata favorisce, da un lato, una maggior consapevolezza nell’assunzione di decisioni, in quanto una più ampia ed approfondita conoscenza riduce il rischio che l’azione illecita possa essere compiuta in maniera inconsapevole; dall’altro, consente l’acquisizione di competenze specifiche per lo svolgimento delle attività nelle aree individuate a più elevato rischio di corruzione.

1. I soggetti target della formazione e pianificazione del piano formativo.

I soggetti protagonisti della formazione:

- il **Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza** (ex art. 7 della legge n. 190/2012).

È necessario soddisfare gli obblighi di informazione e formazione nei confronti del responsabile (c 9, lett. c legge n. 190/2012) in quanto soggetto incaricato al monitoraggio e funzionamento ottimale del piano.

La formazione deve essere mirata alle sue attività di predisposizione del PTPCT, del Programma triennale per la trasparenza e del Ciclo di gestione delle *performance*, al monitoraggio costante dei procedimenti nel rispetto dei termini di legge e all’adozione di adeguati meccanismi di prevenzione e contrasto di condotte irregolari. La particolare funzione necessita anche di una costante formazione nei vari settori di competenza dell’Ente, specialmente appalti, contratti e gestione delle selezioni del personale, amministrazione del demanio e lavoro portuale ed attività ispettive. Nel caso particolare dell’Ente, il Responsabile anticorruzione è sempre stato anche Responsabile per la trasparenza e, pertanto, la sua formazione riguarda anche l’applicazione del d. lgs. n. 33/2013 e le norme correlate ed in particolare il diritto di accesso.

- i **supporti al RPCT** svolgono un’attività di supporto al Responsabile e pertanto è necessaria una loro formazione specifica in materia di anticorruzione, etica, trasparenza, legalità, codice di comportamento ed individuazione dei rischi e valutazione delle performance. Inoltre, dati i particolari incarichi in materia di trasparenza, la loro formazione deve riguardare anche l’applicazione del d.lgs. n. 33/2013 e norme correlate;

- i **dirigenti** dell'Amministrazione, figure strategiche che fanno da tramite fra l'Area/Ufficio di riferimento dell'Ente ed il RPCT, svolgono un'attività di controllo sui comportamenti e condotte che presentano una criticità sul piano della corruzione e della trasparenza. Oltre al loro coinvolgimento nel piano formativo come protagonisti della formazione, i dirigenti hanno il compito di individuare i soggetti da formare, le eventuali carenze sul piano della formazione e sugli ulteriori provvedimenti che possono essere presi per la prevenzione attiva della corruzione e per la trasparenza.

Il piano di formazione garantisce che i dirigenti possano avere gli strumenti per svolgere il ruolo di promotori della corretta gestione dei procedimenti e dei principi etici e comportamentali delle attività dei lavoratori.

La formazione dei dirigenti deve, pertanto, supportare le attività di:

- monitoraggio di tutti i procedimenti, i processi e, in particolare, quelli più esposti a rischio corruzione;
 - controllo e supervisione delle figure più esposte ai rischi di corruzione, promozione e controllo della trasparenza e dell'integrità all'interno dell'Autorità di sistema portuale;
 - appalti, con particolare attenzione agli aspetti relativi all'anticorruzione e trasparenza ed all'applicazione delle disposizioni del PNA 2017 (AdSP) e 2019, per l'Area di competenza;
 - accesso ai documenti amministrativi;
 - trasparenza.
- i **dipendenti indicati al [decreto n. 313 del 31.07.2018](#)**, in ausilio ai dirigenti per le attività relative alla trasparenza, di cui alla legge n. 190/2012 e d.lgs. n. 33/2013. La formazione di questi deve essere mirata alla conoscenza ed applicazione di tutte le norme relative alla trasparenza ed al diritto di accesso;
- i **dipendenti tutti**, soprattutto coloro che sono chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione; la loro formazione deve essere mirata alla conoscenza dei piani adottati dall'Amministrazione (PTPCT e Ciclo di gestione delle *performance*, quando attivo), del Codice di comportamento delle pubbliche amministrazioni e, in particolare, di quello dell'AdSP Mare di Sardegna. Particolare attenzione va data alla formazione sulla promozione della trasparenza tramite i moderni strumenti tecnologici, alle modalità di pubblicazione nel sito web istituzionale dei procedimenti amministrativi in maniera esaustiva e accessibile. Inoltre un approfondimento specifico, a seconda del settore, sul procedimento amministrativo, sui pagamenti, sugli appalti e le attività del RUP, sulle selezioni del personale, e soprattutto su le tematiche specifiche individuate dal PNA 2017 per le AdSP e PNA 2019, con le connesse attività anticorruzione e trasparenza, completa il percorso formativo specifico per ogni dipendente.

In linea generale il PNA 2019 stabilisce che l'Ente deve programmare adeguati percorsi di aggiornamento e di formazione articolati su due livelli:

- livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, con riguardo all'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e alle tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
- livello specifico, rivolto ai referenti del RPCT, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e ai funzionari addetti alle aree a rischio, compresi i supporti ai dirigenti per l'attuazione della trasparenza: riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'amministrazione.

L'Autorità ha pianificato un unico percorso formativo, sia di livello generale che di livello specifico, rivolto a tutto il personale e non soltanto a quello dei settori considerati più a rischio corruzione, al fine di garantire un'adeguata formazione e conoscenza, anche in previsione della possibile rotazione del personale dipendente. Tale approccio si è reso, inoltre, necessario in considerazione del ridotto numero del personale in forza all'Ente che viene spesso chiamato a prestare la propria collaborazione in settori diversi da quello di inquadramento.

In generale il personale tutto è stato individuato dal RPCT a partecipare ai vari percorsi formativi generali.

Il personale da coinvolgere nei percorsi formativi, specifici ed individuali, viene, invece, identificato dai dirigenti, in accordo con RPCT, tenendo presente il ruolo affidato a ciascun soggetto e le aree a maggior rischio di corruzione individuate nel PTPCT 2020-2022.

Nel 2019 l'attività di formazione ha conosciuto, un sostanziale riavvio dopo il forte rallentamento del 2018 dovuto alla trasformazione delle due preesistenti Autorità portuali. All'attualità la struttura organizzativa è ancora sostanzialmente quella dei due Enti precedenti.

Con [decreto n. 469 del 30.11.2018](#) è stato approvato il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale 2019-2021 della AdSP del Mare di Sardegna che contiene, oltre al fabbisogno, il nuovo modello organizzativo della AdSP.

L'Ente, nel 2019, ha fatto svolgere dei percorsi formativi mirati a RPCT e al personale di supporto al medesimo, con particolare riferimento al PNA 2019. Il RPCT ed il Dirigente della Direzione Amministrazione e Bilancio hanno frequentato un corso sulle competenze degli OIV.

Nei settori a rischio ha individuato delle consistenti aliquote di personale che è stato avviato a svolgere dei percorsi formativi in materia di gare ed appalti, amministrazione del demanio, lavoro portuale ed ispezioni, pagamenti della PA.

2. Programmazione dei corsi 2020/2022

Come già evidenziato nella parte precedente, il 2019 è stato caratterizzato da una sostanziale ripresa nella realizzazione dei corsi per il personale. La programmazione dei

corsi 2020/2022 presenta ancora notevoli difficoltà dal momento che l’Autorità dovrà, nel 2020, completare il nuovo modello di organizzazione ed alla nuova pianta organica che presenta delle competenze diversamente articolate sia sotto il profilo territoriale che sotto quello professionale.

Pertanto, l’attuale programmazione può considerarsi meramente indicativa, rappresentando un parametro di valutazione, per chi nella nuova organizzazione dell’Ente, sarà chiamato ad operare nei settori più esposti al rischio. Per le necessità del ruolo, il RPCT individuerà, per se stesso, i corsi ritenuti più utili.

Relativamente ai corsi organizzati per i dipendenti, indicativamente, nel mese di marzo 2020 è prevista, a cura del RPCT e del suo ufficio di supporto, una attività di formazione mirata ad informare e ad aggiornare il personale dirigenziale e non, sulle novità intervenute in tema di normativa anticorruzione (PNA 2019) e trasparenza. In tale occasione saranno approfondite le tematiche previste dal nuovo PTPCT 2020-2022. In particolare, dovranno essere affrontate le tematiche dell’accesso civico nelle sue varie forme, gli aspetti generali del d.lgs. n. 33/2013, le revisioni del PNA, in particolare quella del 2017 (AdSP) e del 2019 da parte dell’ANAC.

Nel 2020, presumibilmente nel mese di ottobre, sarà svolta la prima Giornata della trasparenza dell’Autorità di sistema portuale del Mare di Sardegna. La precedente giornata, prevista per il 2019, non è stata effettuata, in quanto le indicazioni del PNA 2019, innovative rispetto agli anni precedenti e la non completa organizzazione dell’Ente, hanno suggerito un rinvio di tali incontri in attesa di redigere un piano basato su sostanziali e diversi presupposti.

Tra il 2020 ed il 2022 i dipendenti saranno avviati dai dirigenti a svolgere specifici corsi in materia di anticorruzione e trasparenza tenuti da docenti altamente qualificati su: procedimento amministrativo, pagamenti, appalti e attività del RUP, selezioni del personale, amministrazione del demanio e lavoro portuale, attività ispettive e, comunque, su tutti i temi previsti dai PNA 2017 e 2019.

Ogni anno compreso nel triennio di riferimento, i dipendenti a supporto del RPCT saranno inviati a svolgere corsi di aggiornamento e di approfondimento, secondo quanto riterrà opportuno e necessario l’RPCT, per assicurare un’efficace attività di collaborazione circa la conoscenza delle norme anticorruzione e trasparenza e sulle materie ad essa collegate, ivi compresi gli organismi indipendenti di valutazione, in particolare sulla connessione performance/attuazione del PTPCT.

Le metodologie formative saranno coerenti agli argomenti trattati e suddivise in **teoriche**, per quanto concerne gli aspetti informativi e di aggiornamento in materia normativa, e **pratiche** per gli aspetti che richiedono approcci attivi da parte dei discenti.

Sarà approfondita la casistica in materia di anticorruzione, con l’utilizzo di simulazioni d’aula e discussioni di casi concreti.

Il calendario dei corsi, dato il particolare momento di incertezza è da considerarsi provvisorio e suscettibile di variazioni delle tempistiche e delle materie.

Al fine di rendere più efficace la programmazione dei corsi, si prevede come misura del presente Piano che i dirigenti, entro il mese di marzo 2020, presentino al RPCT

una proposta di programma pluriennale di formazione per i dipendenti assegnati alle rispettive aree.

CALENDARIO PROVVISORIO DEI CORSI

ANNO	MESE	PROGETTO FORMATIVO	DOCENTI	DESTINATARI
2020 2021 2022	GENNAIO APRILE	PNA e Piano Triennale Anticorruzione, Piano Triennale della Trasparenza e Codice di Comportamento.	R.P.C.T. e gruppo di supporto	Tutto il Personale
	GIUGNO LUGLIO	Specifici incontri con gli uffici delle varie aree per la raccolta delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto delle norme sulla Trasparenza Previsto specifico Incontro con il Comitato di gestione	R.P.C.T. e gruppo supporto	Tutto il personale a turno Componenti il Comitato di gestione
	OTTOBRE	Aggiornamenti in materia di anticorruzione e trasparenza SOLO QUALORA RITENUTO NECESSARIO PER MUTAMENTI NORMATIVI	Soggetto da individuare	Tutto il personale
	OTTOBRE	Giornata della trasparenza	RPCT, personale a supporto	Stakeholder esterni, soggetti pubblici, cittadini in genere
	Secondo esigenze Dirigenti e RPCT (vari periodi – Tutto l'anno)	Corso di approfondimento specifico, a seconda del settore, sul procedimento amministrativo, sui pagamenti, sugli appalti e le attività del RUP, amministrazione del Demanio e Lavoro Portuale, sulle selezioni del personale, Ispezioni e controllo, sull'Accesso Civico nelle sue varie forme, D.lgs 33/2013, Sulla revisione del PNA 2017 (AdSP) e PNA 2019. Su tutti gli aspetti relativi alle aree di rischio obbligatorie e quelle individuate dal PNA 2017 e 2019 per le AdSP	Soggetto da individuare con specifiche competenze in materia	Personale specifico

	Secondo indicazioni RPCT (vari periodi – Tutto l'anno)	Corsi di aggiornamento e di approfondimento sulle norme anticorruzione e trasparenza e sulle materie ad essa collegate	Soggetto da individuare con specifiche competenze in materia	RPCT e Personale a supporto dell'RPCT
--	--	--	--	---------------------------------------

3. Risultati attesi

Il presente Piano, mira ad ottenere i seguenti risultati:

- la capacità di ciascun soggetto informato di cogliere gli aspetti generali della riforma operata dall'impianto normativo anticorruzione vedendo accresciute le proprie conoscenze sulle norme entrate in vigore che regolamentano i comportamenti del personale della pubblica amministrazione, l'etica e la legalità, nonché gli aspetti penali e amministrativi del fenomeno corruttivo;
- i dipendenti formati devono avere maturato la capacità di applicare il Piano Triennale Anticorruzione, il Piano Triennale della Trasparenza ed il Ciclo di Gestione delle Performance, sapendo identificare, nel corso della propria attività amministrativa, le situazioni di pericolo e, coerentemente con le disposizioni in esso contenute, porvi rimedio al fine di preservare l'integrità e la trasparenza dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sardegna;
- l'obiettivo principale delle giornate sulla trasparenza è quello di contribuire allo sviluppo di fiducia e rispetto nei confronti della Pubblica amministrazione, garantendo l'efficienza dell'attività amministrativa, anche attraverso l'individuazione dei servizi di maggiore interesse per l'utenza, al fine di migliorarne l'offerta con un elevato standard di qualità.

4. Monitoraggio dell'attività formativa

La qualità del piano formativo sarà garantita dal monitoraggio costante previsto per ciascuna attività formativa attraverso la compilazione di un questionario volto ad accertare le conoscenze dei partecipanti e le eventuali criticità che dovessero emergere, di modo per consentire, se del caso, di rimodulare e perfezionare le misure formative.

A tal proposito è stato realizzato nel 2019 dall'Ente il Progetto "Know-How Sharing": un questionario per la rilevazione delle competenze acquisite presso l'Autorità di sistema portuale del Mare di Sardegna finalizzato alla condivisione aziendale delle conoscenze professionali. Nel 2020 il sistema verrà aggiornato con una rilevazione della qualità della formazione. Dai risultati della valutazione potrà essere modificato/implementato il calendario della formazione allo scopo di migliorare l'attività didattica e la qualità del piano stesso.

4. I costi dell'attività formativa

La stima dei costi riguarda principalmente la formazione specifica per gruppi di dipendenti, atteso che, per la formazione generale in house si prevede di spendere una cifra pari/inferiore ai 5.000 euro annui, salvo modifiche nella struttura normativa di riferimento. Lo svolgimento di specifici corsi, che, secondo gli indirizzi proposti in fase di predisposizione del piano, si tengono nelle principali realtà italiane, con relatori di elevato livello curriculare, necessità di uno stanziamento annuo più consistente, attesa la necessità, per il periodo 2020-2022, di formare, in maniera specifica, il personale che parteciperà ai corsi individuati dal Segretario Generale in accordo con i Dirigenti di settore, in conformità con le linee generali di indirizzo del presente Piano. Come detto troverà, probabilmente, nuovi ed ulteriori cambiamenti per effetto delle revisioni legislative in materia.

Nella formazione esterna, compatibilmente con lo svolgimento dell'attività degli uffici, al fine di creare un patrimonio di conoscenze condiviso, sarà preferita la partecipazione di gruppi di dipendenti incardinati nella medesima area anche se in diverse sedi territoriali.

Il fabbisogno complessivo per il periodo 2020-2022 per la copertura dei costi dei corsi, tenuto conto di quanto sopra evidenziato, si può così stimare per tutto il personale dell'AdSP:

2020 Corsi	2020 Trasferte	2021 Corsi	2021 Trasferte	2022 Corsi	2022 Trasferte
60.000 €	40.000 €	30.000 €	16.000 €	30.000 €	24.000 €

Il Ministero vigilante con nota prot. n. M_INF/PORTI/919, del 28.01.2014, ricevuta al prot. con n. 898 del 30/01/2014 dell'Autorità portuale di Olbia e Golfo Aranci ha comunicato che il limite di spesa previsto dall'art. 6, comma 13, del d.-l. n. 78/2010 non si applica per le attività di formazione obbligatoria dei dipendenti. Le Autorità di controllo e revisione del medesimo Ente, negli anni scorsi, hanno certificato la regolarità di tale impostazione.

Tale limite di spesa risulta essere decaduto ai sensi dell'art. 57, c. 2 del d.-l. n. 114/2019 per le regioni, province, società pubbliche, enti locali, loro organismi ed enti strumentali. Risulta invece ancora vigente l'art. 6, c. 13 del d.-l. n. 78/2010 per le AdSP.



ALLEGATO 3

“FABBISOGNI FORMATIVI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA”



FABBISOGNI FORMATIVI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE SULLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA TRASPARENZA 2020-2022

Premessa.

L'Allegato C al vigente Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022 ([PTPCT 2020-2022](#)) reca, come indicato al paragrafo 4.1.11, il "Piano triennale della formazione 2020-2022" ([PTF 2020-2022](#)). Si tratta di uno strumento di indirizzo volto, conformemente a quanto previsto alla Parte III, Cap. 2 del Piano nazionale anticorruzione 2019-2021 ([PNA 2019-2021](#)), a definire obiettivi e tempistiche dei percorsi formativi obbligatori nella materia in oggetto.

In linea generale, lo stesso PNA 2019 stabilisce che l'Ente deve programmare adeguati percorsi di aggiornamento e di formazione articolati su due livelli:

1. livello generale, rivolto a tutti i dipendenti, con riguardo all'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e alle tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);
2. livello specifico, rivolto ai referenti del RPCT, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e ai funzionari addetti alle aree a rischio, compresi i supporti ai dirigenti per l'attuazione della trasparenza. Il *training* di tale livello dovrà riguardare le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e le tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto dell'Amministrazione.

Il presente documento fornisce pertanto indicazioni attuative del suddetto PTF 2020-2022, conformemente agli indirizzi aziendali in tema di formazione ed aggiornamento del personale dipendente, anche in chiave di una razionalizzazione ed ottimizzazione delle risorse. Le informazioni ivi contenute sono altresì elaborate in funzione dell'obiettivo di performance dirigenziale OPD 1.C) assegnato, per l'anno 2020, alla Direzione Amministrazione e Bilancio.

Il livello generale.

Come sopra accennato, il primo livello formativo del personale dell'AdSP ha natura generale, nel senso che è mirato a coinvolgere la generalità dei dipendenti dell'Ente, fornendo contenuti generalisti relativamente alle tematiche salienti della materia ed ai connessi aggiornamenti.

Il PTF 2020-2022 prevede infatti un'attività formativa mirata ad informare e ad aggiornare il personale dirigenziale e non dirigenziale circa le novità intervenute nella pertinente normativa,



con particolare riferimento al Piano nazionale anticorruzione (PNA 2019), nonché un approfondimento degli argomenti contenuti nel PTPCT 2020-2022 (accesso civico nelle sue varie forme, aspetti generali del d.lgs. n. 33/2013, revisioni del PNA, segnatamente quelle del 2017 e del 2019).

Lo stesso PTF ha previsto, inoltre, che tali corsi si sarebbero dovuti tenere presso le sedi di Cagliari ed Olbia nei primi mesi del corrente anno. L'emergenza sanitaria legata alla pandemia virale Covid-19 e la conseguente impossibilità di svolgere detti incontri "in presenza" hanno però palesato la necessità di rivedere le modalità di erogazione della formazione di che trattasi, reindirizzandola verso un sistema "a distanza" (FaD).

Pertanto, l'Ufficio di supporto del RPCT, utilizzando gli applicativi della *suite* "Office365" in dotazione all'Ente ed in collaborazione con il settore ICT, ha dunque sviluppato un portale dedicato, aperto a tutti gli utenti aziendali, in materia di anticorruzione e trasparenza. Il portale è raggiungibile al seguente indirizzo:

<https://portinordsardegna.sharepoint.com/sites/dps.gruppo/SitePages/DPS.aspx>.

Con nota in data 26 giugno 2020, n. 12364, sono state quindi impartite indicazioni per lo svolgimento, in autonomia da parte di ciascun utente, delle diverse fasi di apprendimento.

All'interno del mini-sito è stata altresì prevista una raccolta di tutti i principali contenuti in materia, sia formativi che informativi. Riguardo a questi ultimi sono state riportate le norme maggiormente rilevanti ed i documenti operativi più significativi, contemplando anche una sezione "News" recante le novità rilevanti sulle iniziative di contrasto alla corruzione e di attività legate alla trasparenza. La parte formativa presenta, oltre all'area della formazione obbligatoria, una selezione di video-corsi didatticamente allineati alle indicazioni del PTF da poter fruire liberamente da parte dell'utente.

Quanto specificamente alla sezione dedicata alla formazione obbligatoria (<https://portinordsardegna.sharepoint.com/sites/dps.gruppo/SitePages/Anticorruzione-e-Trasparenza---Corsi-Obbligatori.aspx>) sono state caricate video-presentazioni, disponibili su YouTube, nonché moduli formativi, sempre in modalità *streaming*, conformi alle previsioni del PTF. In fondo alla pagina è presente un "Questionario di valutazione del raggiungimento degli obiettivi minimi di formazione" da compilare a conclusione del percorso formativo obbligatorio, che ne rende anche attestazione di partecipazione (da concludersi entro la data del 30 settembre 2020).

Il livello specifico.

Il personale da coinvolgere nei percorsi formativi specifici viene, invece, identificato dai dirigenti, in accordo con il RPCT, tenendo presente il ruolo affidato a ciascun soggetto e le aree a maggior rischio di corruzione individuate nel PTPCT 2020-2022.



In particolare, il PTF 2020-2022 prevede, al par. 2, che i dirigenti, prima di avviare/affidare uno specifico percorso formativo, «*presentino al RPCT una proposta di programma pluriennale di formazione per i dipendenti assegnati alle rispettive aree*», riferite essenzialmente a quelle c.d. “a rischio”, per le quali è contemplata un’attività formativa “specificata” (cfr. PTF 2020-2022, par. 1).

Al riguardo, con nota n. 9940 del 20 maggio 2020, si è dato avvio ad un’attività di ricognizione dei fabbisogni formativi di ciascuna area dirigenziale, al fine di individuare le unità di personale da formare con *training* di livello specifico.

Lo strumento a tal fine utilizzato è stato l’applicativo “Microsoft Forms”, disponibile sempre nel richiamato pacchetto “Office365”. È stato infatti previsto, con la summenzionata nota n. 9940/20, che ogni dirigente provvedesse a compilare il questionario *on-line*, in cui sono state definite domande relative, per ciascun dipendente segnalato, al livello di inquadramento contrattuale, all’eventuale espletamento di incarichi di responsabile unico del procedimento e/o di responsabile del procedimento amministrativo, all’ambito di attività del dipendente, allo svolgimento di precedenti corsi in materia di anticorruzione e trasparenza nel 2019.

È stato quindi chiesto al dirigente di voler indicare in quali, tra le seguenti materie aventi rilievo ai fini dell’anticorruzione e della trasparenza, il dipendente, appartenente alla struttura di competenza, fosse opportuno riceva specifica formazione:

- procedimento amministrativo;
- pagamenti e riscossioni;
- appalti;
- competenze RUP;
- amministrazione del demanio marittimo;
- amministrazione del lavoro in porto;
- selezione del personale;
- ispezioni e controlli;
- accesso civico (varie forme);
- d.lgs. n. 33/2013;
- in tutte le aree di rischio individuate dal PTPCT 2020-2022, nel PNA 2017 e PNA 2019;
- altro argomento specifico da indicare;

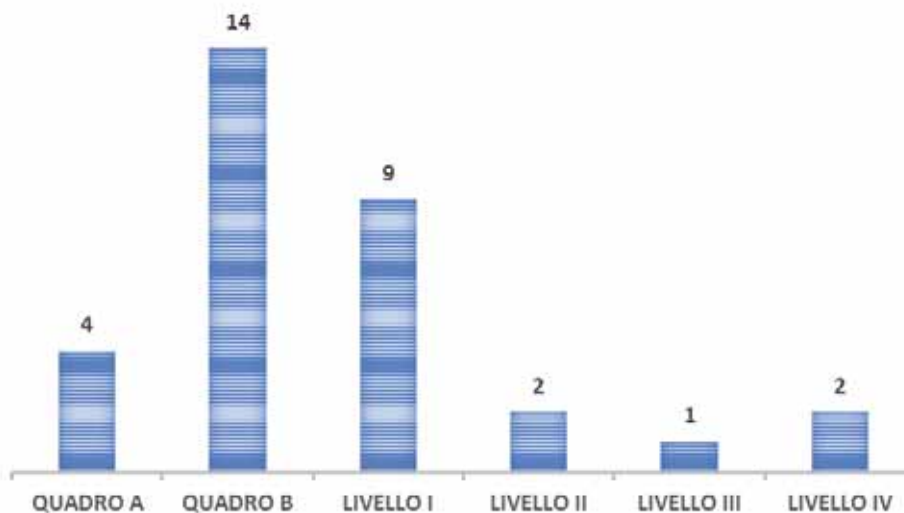
nonché una breve motivazione relativa alle necessità formative del dipendente.

In esito alla ricognizione di cui trattasi – che ha richiesto un tempo medio di compilazione di circa 16 minuti – sono stati acquisiti i seguenti elementi informativi:

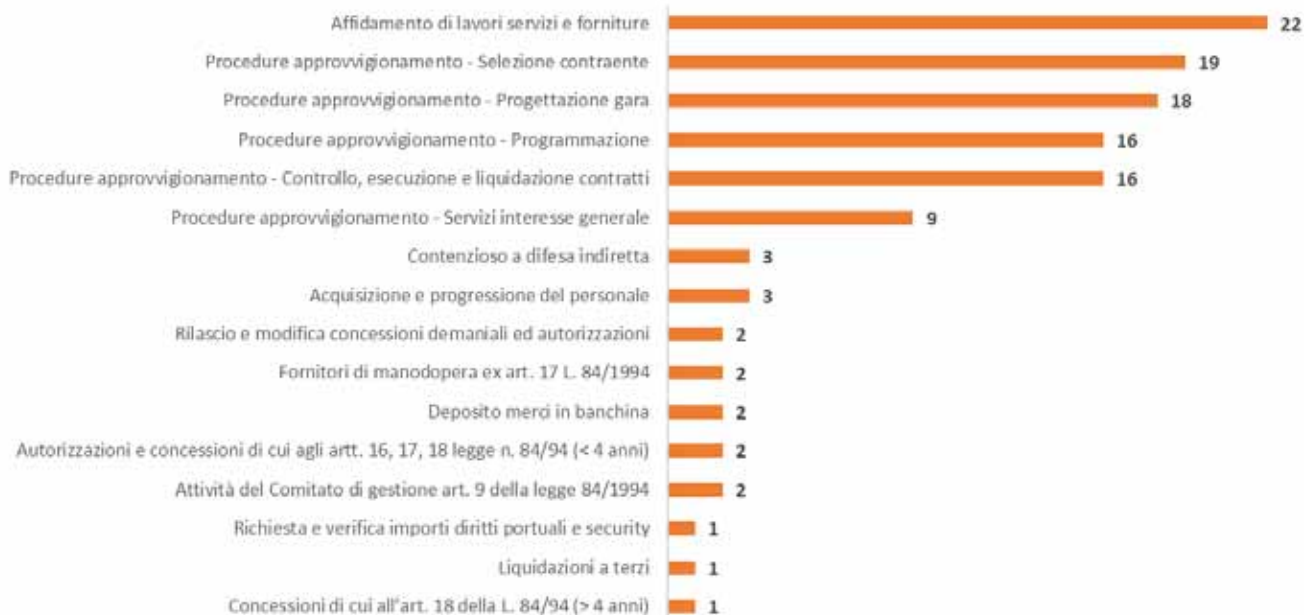
- Numero complessivo di dipendenti segnalati = 32 su 7 aree dirigenziali.



➤ Distribuzione tra livelli di inquadramento professionale:



➤ Materie per le quali è stata richiesta la formazione specifica:





➤ Fabbisogni formativi per area dirigenziale (distinti per livello):

Livello	Ambito di intervento	Argomenti di formazione richiesti
STAFF	Quadro B Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Affidamento di lavori servizi e forniture; Contenzioso a difesa indiretta;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013;
	Quadro B Contenzioso a difesa indiretta;	procedimento amministrativo; appalti; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013; in tutte le area di rischio individuate dal PTPCT 2020-2022, nel PNA 2017 e PNA 2019;
	I Livello Attività del Comitato di gestione art. 9 della legge 84/1994;	procedimento amministrativo; competenze RUP; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013;
	I livello Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013;
	I livello Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013;

Livello	Ambito di intervento	Argomenti di formazione richiesti
DPS	Quadro B Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013; in tutte le area di rischio individuate dal PTPCT 2020-2022, nel PNA 2017 e PNA 2019;
	Quadro B Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; d.lgs. n. 33/2013; in tutte le area di rischio individuate dal PTPCT 2020-2022, nel PNA 2017 e PNA 2019;
	I livello Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Affidamento di lavori servizi e forniture; Attività del Comitato di gestione art. 9 della legge 84/1994;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013; in tutte le area di rischio individuate dal PTPCT 2020-2022, nel PNA 2017 e PNA 2019;

Livello	Ambito di intervento	Argomenti di formazione richiesti
DAB	Quadro A Acquisizione e progressione del personale;	procedimento amministrativo;
	Quadro A Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Affidamento di lavori servizi e forniture; Liquidazioni a terzi; Contenzioso a difesa indiretta;	procedimento amministrativo; pagamenti e riscossioni; appalti; competenze RUP;
	Quadro B Acquisizione e progressione del personale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; selezione del personale;
	Quadro B Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP;
	I livello Acquisizione e progressione del personale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; competenze RUP; selezione del personale;
	IV livello Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP;



Ufficio del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Livello	Ambito di intervento	Argomenti di formazione richiesti	
DVP	Quadro B	Rilascio e modifica concessioni demaniali ed autorizzazioni;	procedimento amministrativo; amministrazione del demanio marittimo;
	Quadro B		procedimento amministrativo; pagamenti e riscossioni; amministrazione del demanio marittimo;
	I livello	Rilascio e modifica concessioni demaniali ed autorizzazioni; Concessioni di cui all'art. 18 della L. 84/94 di durata oltre 4 anni;	procedimento amministrativo; amministrazione del demanio marittimo; accesso civico (varie forme);

Livello	Ambito di intervento	Argomenti di formazione richiesti	
DOI	Quadro A	Autorizzazioni e concessioni di cui agli articoli 16, 17, 18 della L. 84/94 di durata fino a 4 anni; Fornitori di manodopera ex art. 17 L. 84/1994; Deposito merci in banchina;	competenze RUP; amministrazione del lavoro in porto; ispezioni e controlli;
	Quadro B	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; accesso civico (varie forme); d.lgs. n. 33/2013;
	Quadro B	Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Affidamento di lavori servizi e forniture;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; d.lgs. n. 33/2013;
	Quadro B	Richiesta e verifica importi diritti portuali e security;	procedimento amministrativo; appalti; competenze RUP; d.lgs. n. 33/2013;
	I livello	Autorizzazioni e concessioni di cui agli articoli 16, 17, 18 della L. 84/94 di durata fino a 4 anni; Fornitori di manodopera ex art. 17 L. 84/1994; Deposito merci in banchina;	appalti; competenze RUP; amministrazione del lavoro in porto; ispezioni e controlli;

Livello	Ambito di intervento	Argomenti di formazione richiesti	
DTS	Quadro B	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP; d.lgs. n. 33/2013;
	Quadro B	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP; d.lgs. n. 33/2013;
	I livello	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;



Ufficio del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Livello	Ambito di intervento	Argomenti di formazione richiesti	
DTN	Quadro A	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;
	Quadro B	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;
	I livello	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;
	II livello	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;
	II livello	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;
	III livello	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;
	IV livello	Procedure di approvvigionamento - Programmazione; Procedure di approvvigionamento - Progettazione della gara; Procedure di approvvigionamento - Selezione del contraente; Procedure di approvvigionamento - Controllo, esecuzione e liquidazione dei contratti; Procedure di approvvigionamento - Servizi di Interesse generale; Affidamento di lavori servizi e forniture;	appalti; competenze RUP;

A seguito di interlocuzioni intervenute a livello dirigenziale successivamente all'avvio della ricognizione in argomento, è inoltre emersa l'esigenza di prevedere un'attività formativa specifica sul **ciclo della gestione dei rifiuti**, stante la particolare complessità normativa e organizzativa in conseguenza della varietà dei livelli istituzionali coinvolti e della intrinseca difficoltà tecnica della disciplina giuridica.

L'Ente ha difatti assunto un ruolo sempre più rilevante e diretto in materia ambientale così come all'interno della filiera dei rifiuti, vedendo coinvolti una pluralità di propri uffici nelle attività a ciò connesse, attività peraltro reputate a forte rischio corruttivo proprio nell'[Aggiornamento 2018](#) del Piano nazionale anticorruzione (cfr. Cap III).



I soggetti destinatari e l'oggetto della formazione.

In adesione a quanto già specificato nel PTF 2020-2022, i destinatari della formazione erogata dall'Ente ed i relativi contenuti sono così individuati:

1- **Tutti i dipendenti** (personale dirigenziale e non dirigenziale)

Tipologia di corsi: corsi di livello generale
Unità da avviare a formazione: intero organico effettivo
Periodicità: annuale

2- **Dirigenti**

Tipologia di corsi: corsi di livello specifico, con particolare attenzione alle seguenti attività:

- tecniche di monitoraggio di tutti i procedimenti e i processi di competenza;
- controllo e supervisione delle figure più esposte ai rischi di corruzione;
- promozione della cultura dell'integrità;
- appalti;
- accesso ai documenti amministrativi;
- procedure per la trasparenza;
- performance e anticorruzione e trasparenza.

Unità da avviare a formazione: 6
Periodicità: annuale

3- **RPCT**

Tipologia di corsi: come per i dirigenti, nonché specifici approfondimenti sulle novità in materia
Unità da avviare a formazione: 1
Periodicità: annuale

4- **Addetti all'Ufficio del RPCT**

Tipologia di corsi: come per l'RPCT
Unità da avviare a formazione: 3
Periodicità: annuale

5- **Personale addetto alle aree a rischio**

Tipologia di corsi: corsi di livello specifico
Unità da avviare a formazione: 32
Periodicità: triennale



6- **Organi di controllo dell'Ente** (Collegio dei revisori dei conti)

Tipologia di corsi: corsi di livello specifico
Unità da avviare a formazione: 3
Periodicità: triennale

Come indicato dal PTF 2020-2022, è prevista una formazione di livello specifico anche per gli organi di controllo. Su indicazione dei Vertici dell'Ente, potrà essere considerata l'eventualità che la formazione di livello specifico sia estesa anche agli organi di indirizzo (Presidente e Comitato di gestione), nonché a quelli di valutazione (Organismo indipendente di valutazione), al fine di condividere con questi le linee aziendali dell'attività formativa in materia di anticorruzione e trasparenza, nonché avviare un'azione di scambio interattivo, in chiave di apprendimento *on site*, delle competenze dagli stessi detenute.

Cagliari, 26 agosto 2020

IL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
E DELLA TRASPARENZA
Dott. Alessandro Franchi

Firmato digitalmente da
ALESSANDRO FRANCHI

O = AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE DI SARDEGNA



ALLEGATO 4

PROGETTO

“Il codice dei contratti alla luce delle ultime linee guida e dei decreti di attuazione ministeriale nonché dei recenti orientamenti della giurisprudenza”



Autorità di Sistema Portuale
del Mare di Sardegna

**“Il Codice dei contratti alla luce delle ultime linee guida e dei decreti di attuazione ministeriale
nonché dei recenti orientamenti della giurisprudenza”**

cons. Stefano Toschei

A cura di:



IANNAS



SOMMARIO

SEZIONE I: IANNAS SRL	
SEZIONE II: L'ARCHITETTURA GENERALE DELL'OFFERTA: I CONTENUTI	
1. Finalità generali.....	
2. Relatore	
SEZIONE III: PROGRAMMA DIDATTICO	
1. Contenuti	
SEZIONE IV: METODOLOGIE DIDATTICHE	
1. Dettaglio	
SEZIONE V: AREA RISERVATA	
1. Mediateca digitale	
SEZIONE VI: STRUMENTI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEI RISULTATI	
1. Gli strumenti e le tecniche di monitoraggio per la formazione in aula.....	
2. Gli strumenti e le tecniche di valutazione dei destinatari delle attività formative in aula.....	
3. Sede	
4. Staff organizzativo	
SEZIONE VII: INVESTIMENTO	
1. Dettaglio	

SEZIONE I: IANNAS SRL

Iannas srl, con sede in Quartu Sant'Elena è una società operante, tra le altre attività, nel settore dei servizi alla Pubblica Amministrazione che punta il suo operato sull'eccellenza operativa e su un'esperienza ultraventennale delle risorse professionali coinvolte. Iannas srl, è accreditata dalla Regione Sardegna per la Progettazione, Formazione e Consulenza a privati, imprese e pubbliche amministrazioni e, se pur nata nel 2015, basa la sua attività sull'esperienza ultraventennale della Sua Amministratrice, la dottoressa Patrizia Soru.

Iannas srl ha attuato e mantiene un sistema di gestione Qualità conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2015 per l'attività di progettazione, coordinamento di percorso formativi professionali rivolti a Pubbliche Amministrazioni e privati. Garantisce, inoltre, una presenza costante sul territorio, avendo sede in Provincia di Cagliari. IANNAS srl, infatti, è un operatore qualificato nel settore della formazione, all'interno del territorio sardo.

SEZIONE II: L'ARCHITETTURA GENERALE DELL'OFFERTA: I CONTENUTI

1. FINALITÀ GENERALI

Il progetto si propone di affrontare in maniera sistematica la materia dei contratti pubblici e sarà articolato nell'arco di n.3 giornate della durata di 7 ore ciascuna, per un totale di 21 ore complessive. Due giornate saranno consecutive mentre l'ultima, di "ritorno in aula" sarà strategicamente organizzata a distanza di tempo al fine di valutare l'ottimale trasferimento della didattica.

Ipotesi Calendario:

- 5, 6, 13 Marzo 2020 oppure
- 13, 14 Maggio e 22 o 29 Maggio 2020

2. RELATORE

Al fine di garantire eccellenza nel trasferimento delle competenze si è scelto di nominare un esperto con una grandissima esperienza formativa sul campo.

cons. Stefano Toschei

STUDI

- Laurea in giurisprudenza. Conseguito il diploma di laurea in giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza" in data 16 dicembre 1982;
- Specializzazione in Diritto amministrativo e scienze dell'amministrazione. Conseguito, in data 24 ottobre 1992, il diploma di specializzazione in Diritto Amministrativo e Scienza dell'Amministrazione presso la omonima Scuola di specializzazione dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II"
- Abilitazione all'esercizio della professione di avvocato dal 1988 e iscritto presso l'Ordine degli avvocati di Roma
- Abilitazione all'insegnamento delle discipline giuridiche ed economiche negli istituti statali di istruzione di secondo grado ed artistica.

ESPERIENZE DI LAVORO E PROFESSIONALI - COLLABORAZIONI

- Esperienze di lavoro e professionali:
- Avvocato del libero foro in Roma. Dal febbraio 1985 ha svolto l'attività di avvocato con iscrizione presso l'Ordine forense di Roma;
- Esperto dell'ufficio legale dell'ENEA. Dal maggio 1988 all'ottobre 1994 ha operato presso l'ENEA (Ente Nazionale per l'Energia e l'Ambiente) in qualità di esperto socio-giuridico, dell'Ufficio legale;

- Avvocato dell'Avvocatura comunale di Roma. Dal 3 ottobre 1994 ha esercitato l'attività forense quale avvocato dell'Avvocatura del Comune di Roma;
- Magistrato ordinario. Dall'11 giugno 1996 ha preso servizio presso il Tribunale di Roma, in qualità di uditore giudiziario in tirocinio. Nel dicembre 1997 è stato immesso nelle funzioni di Pretore presso la Pretura Circondariale di Rieti e la Sezione distaccata di Poggio Mirteto funzioni promiscue: civile, lavoro, penale, g.i.p.;
- Magistrato amministrativo. Il 31 dicembre 1999 è stato assunto in servizio in qualità di referendario di Tribunale Amministrativo Regionale, con sede presso il T.A.R. per la Calabria - Catanzaro dal febbraio 1999, presso il T.A.R. per la Toscana dal 15 novembre 2003 e presso il TAR per il Lazio dal 2007;
- Consigliere di Stato. Con decorrenza giuridica dal 7 ottobre 2016 è stato nominato Consigliere di Stato.

COLLABORAZIONI

- è stato nominato più volte consigliere giuridico presso la Presidenza del Consiglio dei ministri ed in particolare presso il Dipartimento della funzione e presso i Ministeri degli affari esteri, delle politiche agricole alimentari e forestali e della salute;
- ha ricoperto il ruolo di capo dell'ufficio legislativo e di segretario generale;
- è stato nominato componente di commissioni e gruppi di lavoro per la predisposizione di testi legislativi di rilievo;
- ha collaborato alla redazione del Piano nazionale anticorruzione presso il Dipartimento della funzione pubblica, coadiuvando costantemente gli uffici del Dipartimento fin dalla promulgazione della l. 190/2012, nell'attività di interpretazione delle norme e di predisposizioni di circolari, pareri e atti interpretativi in materia di anticorruzione, trasparenza, incompatibilità e inconfiribilità degli incarichi, Codice di comportamento dei dipendenti pubblici;
- è stato componente del Nucleo tecnico scientifico di coordinamento delle attività in materia di anticorruzione e trasparenza, istituito presso Formez dal Dipartimento della Funzione pubblica, in qualità di esperto di settore nonché componente esterno del Gruppo di lavoro per l'applicazione e la gestione presso Consob della normativa in materia di anticorruzione e trasparenza;
- è stato coordinatore del Team di esperti per la redazione e la successiva gestione del Piano triennale della prevenzione della corruzione del Ministero della salute;
- è attualmente referente del Ministro della salute sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza nonché del trattamento dei dati
- in ambito sanitario. In tale veste rappresenta il Ministero della salute nei rapporti con l'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) e l'AGENAS;
- è componente del Comitato scientifico della Fondazione "Osservatorio sulla criminalità nell'agricoltura e sul sistema agroalimentare" presieduto dal Procuratore a riposo Giancarlo Caselli.

ATTIVITA' SCIENTIFICHE

- è stato docente a contratto per il diritto amministrativo presso Scuole di specializzazione per le professioni legali nonché presso università;
- ha partecipato e partecipa, in qualità di docente, a numerose iniziative formative, rivolte a dipendenti pubblici ed operatori nonché a giovani laureati interessati ad una specializzazione in diritto amministrativo, promosse da università e dalla Scuola nazionale della pubblica amministrazione (SNA);
- è componente del Comitato scientifico e di quello di direzione di numerose riviste scientifiche. In particolare è condirettore della rivista telematica "Ratio Iuris" e condirettore della rivista telematica "Amministrativ@mente" nonché della collana editoriale "Studi e dialoghi di diritto" della Casa editrice Eurilink;
- ha curato con altri colleghi, per la Casa editrice Giappichelli, la pubblicazione annuale dei volumi del Trattato delle sanzioni
- amministrative, ora pubblicato dalla Casa editrice Giuffrè;
- è presidente del Comitato scientifico di AITRA, associazione italiana responsabili della prevenzione della corruzione;

- è componente del Comitato scientifico dell'Osservatorio sulle agromafie;
- è vicepresidente del Centro italiano studi amministrativi "Ignazio Scotto"-CISA.

PUBBLICAZIONI

- È autore di numerosi contributi scientifici in diversi settori giuridici e partecipa costantemente ad attività convegnistiche, seminariali e formative anche presso università.
- È autore di numerose pubblicazioni in materia di prevenzione della corruzione e in materia di trasparenza.
- È curatore di trattati giuridici con volumi a pubblicazione annuale.
- È componente di comitati scientifici di riviste giuridiche.
- È condirettore di riviste telematiche e di una collana editoriale.

SEZIONE III: PROGRAMMA DIDATTICO

1. CONTENUTI

- Soggetti tenuti all'applicazione delle norme sui contratti pubblici
- Centrali di committenza ed uffici committenti: rapporti organizzativi con i soggetti aggregatori
- Le peculiarità dell'Autorità di sistema portuale con riferimento agli organi
- Le competenze nelle Adsp tra organi di indirizzo politico e organi della gestione
- Le deleghe di funzioni e di firma
- La figura del RUP e del dirigente negli acquisti e negli affidamenti di commesse pubbliche presso le adsp
- Il ciclo dell'operazione contrattuale e l'organizzazione dell'ufficio contratti nel sistema di prevenzione della corruzione nella organizzazione degli acquisti
- Le disposizioni del Piano nazionale anticorruzione nei settori speciali in materia di affidamento di commesse pubbliche e ruolo del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
- Acquisti su piattaforma (Me.pa.) e acquisti sotto "soglia comunitaria"
- La linea guida n. 4 di ANAC e la gestione degli affidamenti diretti e della rotazione di affidamenti ed inviti in attesa del Regolamento post "sblocca-cantieri"
- Opportunità e tecnica di redazione nella adozione di regolamenti interni, di circolari ed ordini di servizio sull'affidamento di commesse pubbliche e sulla gestione della contabilità pubblica
- L'importanza della programmazione e le ricadute su proroghe, rinnovi ed acquisti d'urgenza
- La gestione delle gare e degli affidamenti
- Le quattro fasi dell'operazione contrattuale
- La figura del RUP e i soggetti interni dell'operazione contrattuale
- Le criticità legate al conflitto di interessi nell'affidamento di commesse pubbliche e l'applicazione della linea guida Anac n. 15
- Gli obblighi di rotazione degli incaricati e del personale: rotazione ordinaria e rotazione straordinaria
- L'importanza della fase di programmazione e la redazione della determina a contrarre
- La procedura di affidamento diretto e la procedura negoziata
- Il condizionamento della unicità ed esclusività del prodotto e la linea guida Anac n. 8
- La predisposizione della lex specialis di gara
- La fase di avvio della procedura: la nomina della commissione di gara e il soccorso istruttorio
- I provvedimenti di esclusione e il provvedimento "ammessi ed esclusi"
- Criticità frequenti nella fase di avvio della procedura e orientamenti della giurisprudenza
- L'apertura delle buste contenenti le offerte e la verbalizzazione dell'attribuzione dei punteggi
- La verifica dell'anomalia dell'offerta
- La fase di aggiudicazione, l'approvazione e l'efficacia dell'aggiudicazione
- La verifica del possesso dei requisiti e lo stand still

- L'esecuzione in via d'urgenza in attesa della stipula del contratto
- L'esecuzione del contratto e la nuova linea guida del Ministero infrastrutture e trasporti entrata in vigore a maggio 2018 in attesa del nuovo Regolamento
- La reportistica anticorruzione con riferimento ai processi di affidamento di commesse pubbliche ed i rapporti con il responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza
- La gestione degli obblighi di trasparenza ed il rapporto con il responsabile della pubblicazione
- L'ufficio tra accesso ai documenti agli atti della procedura contrattuale ed accesso civico
- Organizzazione ottimale dell'ufficio per fare fronte alle richieste del nuovo accesso civico (FOIA): metodi di standardizzazione e di dematerializzazione degli atti dell'operazione contrattuale
- La trasparenza quale specifico obiettivo di risultato del dirigente della P.A. (dopo il d.lgs. 97/2016) e della società in mano pubblica (dopo il d.lgs. 175/2016): conseguenze in ordine al mancato raggiungimento degli obiettivi di trasparenza e le norme della legge di bilancio n. 160/2019
- L'ufficio dinanzi alla gestione della fase precontenziosa (autotutela, parere precontenzioso ad ANAC), giudiziale (giudice amministrativo/giudice civile) e susseguente (intervento successivo di ANAC ai sensi dell'art. 211 d.lgs. 50/2016 e Corte dei conti): suddivisione dei compiti e degli oneri tra i dipendenti dell'ufficio
- Sanzioni e profili di responsabilità e strumenti per la tranquillità operativa dei responsabili dell'operazione contrattuale
- Whistleblowing: piattaforma e segnalanti anonimi.

SEZIONE IV: METODOLOGIE DIDATTICHE

1. DETTAGLIO

Un intervento finalizzato al rafforzamento delle competenze professionali e delle capacità organizzative dei destinatari, affinché sia efficace, necessita di metodologie adeguate al coinvolgimento degli attori. La presente offerta prevede, pertanto, l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, ognuna di loro orientata a raggiungere un obiettivo specifico. Nell'ambito della realizzazione del progetto si è scelto di applicare una metodologia inclusiva, partecipativa e collaborativa atta a promuovere dimensioni individuali quali la motivazione e la capacità di autovalutazione e a stimolare il coinvolgimento emotivo e cognitivo dei partecipanti. L'applicazione di una prospettiva cooperativa e metacognitiva fonda la gestione della formazione sulla collaborazione tra gli attori coinvolti nelle azioni e sulla loro interdipendenza positiva. Di seguito è riportata una selezione delle tecniche e metodologie che saranno utilizzate nello svolgimento dell'incarico, distinte a seconda della fase del progetto.

IV.4.2 Action Learning

L'Action Learning è una strategia di apprendimento basata sull'esperienza, attraverso la quale i partecipanti imparano da e insieme agli altri. Partendo dall'analisi e dall'interpretazione delle esperienze di apprendimento, si identifica il processo che lo ha generato. I partecipanti sono chiamati a lavorare su progetti definiti e concreti, con un ambiente di apprendimento codificato e strutturato in incontri, attività individuali, di piccolo gruppo e collettive. Il conduttore è un esperto di processi di apprendimento. Nell'Action Learning le persone imparano ad agire efficacemente partendo dall'analisi e dall'interpretazione delle loro esperienze passate, con l'obiettivo di identificare il processo che ha generato l'apprendimento. Perché si possa parlare di effettivo Action Learning devono essere presenti almeno tre caratteristiche:

- l'azione si svolge in contesti reali, piuttosto che in contesti di simulazione. I partecipanti sono chiamati a lavorare su progetti definiti e concreti;
- è previsto il coinvolgimento di tutti i partecipanti del gruppo (che viene chiamato Set). I partecipanti di ciascun Set possono lavorare realmente allo stesso progetto o lavorare a progetti diversi e provenire da organizzazioni diverse;
- l'attenzione è rivolta soprattutto al processo d'apprendimento, non solo alle azioni compiute dal gruppo.

Si tratta di una delle migliori metodologie per far emergere la formazione implicita delle organizzazioni. L'Action Learning riconosce un'importanza vitale all'azione, ma afferma anche che l'azione da sola non è sufficiente perché ci sia

apprendimento. Perché ci sia apprendimento c'è bisogno di riflettere su tale esperienza, per identificare esattamente che cosa si è imparato, per interiorizzare gli insegnamenti e ideare piani d'azione utili ad affrontare nuove e diverse situazioni.

IV.4.3 Il metodo dei casi

Il metodo dei casi consiste nel far analizzare ai partecipanti dei casi didattici, al fine di sviluppare le capacità di diagnosi e le capacità decisionali. Ai partecipanti viene chiesto di analizzare in maniera dettagliata un problema e proporre una corretta diagnosi e delle soluzioni. Questa metodologia crea uno stretto legame tra la formazione e la realtà operativa dei partecipanti. Se ben gestita, oltre al risultato formativo ottenuto, può produrre risultati concreti nel miglioramento di attività e processi e portare alla risoluzione di problemi. Generalmente l'analisi del caso viene fatta in sottogruppi e le conclusioni di ognuno di questi viene poi confrontata in seduta plenaria. Una variante è rappresentata dall'"autocaso", che viene proposto da uno dei partecipanti, il quale espone un problema da lui vissuto in prima persona nella sua realtà aziendale. I casi su cui si basa il metodo si possono distinguere in diverse tipologie in relazione all'obiettivo formativo:

- casi di "diagnosi": il caso utilizzato presenta una situazione complessa, con variabili eterogenee e numerose informazioni; l'obiettivo consiste nel formulare una diagnosi selezionando e interpretando i dati forniti;
- casi di "decisione": o casi di soluzione di problemi, in cui 35 Aula Uso Fondir. Creo classe dirigente si descrive una situazione di partenza e uno scopo al quale si vuole arrivare. È compito del gruppo individuare i mezzi o le soluzioni più adeguati, addestrandosi a prendere decisioni rapidamente;
- casi di "analisi degli accadimenti": il caso è reale e viene presentato integralmente, anche se non ha funzionato. Il gruppo discute sulle possibili altre soluzioni sulla base di quella presa nella realtà.

SEZIONE V: AREA RISERVATA

Alla luce della portata dell'iniziativa formativa e per una maggiore trasferibilità delle informazioni, sarà creata nel sito www.iannas.it, una pagina dedicata al progetto.

1. MEDIATECA DIGITALE

Sarà lo spazio dedicato ai materiali didattici e a tutta la documentazione che sarà prodotta durante il percorso.

Tale spazio virtuale, sarà il contenitore di tutti i materiali di supporto prodotti durante il percorso e, nello specifico, conterrà:

- Dispense;
- Slides;
- Normativa di riferimento;
- Elaborati prodotti dai singoli partecipanti (se autorizzati alla pubblicazione)
- Modelli di best practies;
- Materiali di interesse suggeriti dai partecipanti che contengano approfondimenti in merito ai contenuti oggetto di studio.

Nello specifico, il cons. Toschei, organizzerà una raccolta di giurisprudenza per ciascuna delle tre giornate, al fine di consentire ai destinatari di avere materiali specialistici immediatamente e facilmente consultabili.

SEZIONE VI: STRUMENTI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

1. GLI STRUMENTI E LE TECNICHE DI MONITORAGGIO PER LA FORMAZIONE IN AULA

La complessità del progetto richiede una costante e puntuale azione di monitoraggio e valutazione in tutte le sue fasi, funzionale all'apporto di tempestivi correttivi opportuni in caso di non aderenza di quanto realizzato rispetto alle previsioni programmate.

L'attività formativa svolta in aula sarà monitorata e valutata attraverso i seguenti strumenti:

- Schede di monitoraggio/Time-sheet: rilevano dati quantitativi di presenza di allievi, docenti e tutor;
- Scheda Client: rileva esperienze, aspettative, autovalutazione delle competenze dell'allievo all'avvio e al termine delle attività;
- Valutazione allievo: rileva l'apprendimento, il comportamento, l'impegno, la frequenza, il metodo di lavoro degli allievi in relazione ai singoli moduli;
- Q-For: rileva la soddisfazione del docente rispetto alle relazioni, la metodologia, l'organizzazione e la logistica;
- Q-Intermedio/Finale, rileva il gradimento dell'allievo del percorso nel suo complesso (aspetti relazionali, metodologici, organizzativi, logistici e formativi);
- Q-tutor, rileva il gradimento del tutor in relazione agli aspetti relazionali, metodologici, organizzativi, logistici e formativi.

2. GLI STRUMENTI E LE TECNICHE DI VALUTAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN AULA

Gli strumenti e le tecniche di valutazione dei destinatari delle attività formative d'aula hanno per oggetto l'apprendimento e il rendimento complessivo degli stessi e sono implementati e hanno funzioni diverse in base alla loro collocazione temporale nel processo educativo. La valutazione Ex ante permette di calibrare le linee progettuali in relazione ai bisogni formativi emersi; la valutazione formativa In itinere consente di adattare gli interventi didattici e di attivare strategie di rinforzo; la valutazione finale delinea i livelli di apprendimento raggiunti dai discenti nei vari moduli. I criteri del processo di valutazione sono definiti dall'attinenza della formazione individuale, dalla coerenza delle esperienze lavorative pregresse e dal grado di motivazione al ruolo.

La fase Ex Ante ha l'obiettivo di rilevare stili cognitivi e di apprendimento, aspettative, motivazione, competenze dei partecipanti. Nella valutazione in itinere gli indicatori sono le conoscenze e le abilità acquisite.

La fase in itinere misura soddisfazione dei bisogni formativi, efficacia della formazione, criticità, frequenza e grado di soddisfazione. Nella valutazione finale gli indicatori sono le competenze acquisite nell'intero percorso formativo.

3. SEDE

La formazione sarà organizzata presso la sede dell'Autorità Portuale del Mare di Sardegna.

SEZIONE VII: INVESTIMENTO

1. DETTAGLIO

Il progetto formativo richiede un investimento pari a 12.970,00 euro.