

AREA ORGANIZZAZIONE
E SVILUPPO



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

PIANO DELLE ATTIVITA' FORMATIVE 2018

Disposizione n.4771/2017

Prot.0102044 del 21.12.2017

INDICE

I. Report 2017	Pag. 2
II. Analisi di impatto 2017	Pag. 10
III. Modello sperimentale di analisi del gap formativo	Pag. 53
IV. La rilevazione del fabbisogno formativo	Pag. 56
V. Il progetto formativo per i docenti	Pag. 59
VI. La pianificazione economica 2018	Pag. 61
VII. La programmazione dei corsi 2018	Pag. 65

I. Report 2017

La progettazione formativa dei corsi 2017 è stata coerente con quanto previsto dal Piano di Formazione Triennale, emanato con dispositivo n. 2815 del 17 giugno 2016 e dal Piano di Formazione 2017, emanato con dispositivo n. 5326 del 22.12.2016. Particolare attenzione è stata data alle attività correlate al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, trasfusi nel Piano Integrato 2017 di Sapienza e negli altri documenti di programmazione di Ateneo, quali il Piano della Comunicazione, il Piano Triennale di Prevenzione della corruzione, il programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, il Bilancio di Previsione.

L'entrata in vigore del nuovo Codice degli Appalti (D.L.gs. 18 aprile 2016 n.50) ha richiesto uno specifico percorso formativo riguardante sia il quadro normativo, che quello più operativo degli acquisti in Mepa, il Mercato Elettronico della P.A., considerata la rilevante novità con impatti e ricadute anche sugli strumenti di e-procurement messi a disposizione sul Portale Acquisti in Rete. Anche la legge del 7 agosto 2015 n. 124, meglio conosciuta come Riforma Madia, è stato oggetto di una formazione mirata.

Si sono, quindi, svolte due giornate sulla Nuova disciplina dei contratti pubblici con il coordinamento dell'Avvocatura di Stato che hanno coinvolto un'ampia platea dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Spesa. Tale percorso formativo è risultato opportuno per tutti gli operatori nel settore degli appalti pubblici che devono essere dotati di strumenti e sostegno adeguati per agire in modo efficiente e possedere le competenze e l'esperienza adeguate al loro livello di responsabilità.

Si è dato seguito per il secondo anno all'innovativo programma sulle *Soft Skills* (formazione comportamentale) in percorsi di *focus group* trasversali messi in atto da "Elidea Psicologi Associati", società di formazione e promotrice dei comportamenti manageriali considerati centrali dall'organizzazione, coerenti con obiettivi, valori e cultura organizzativa.

Per favorire la consapevolezza del proprio stile manageriale sono stati coinvolti nelle suddette iniziative formative i Dirigenti di Sapienza che hanno proseguito il loro percorso iniziato nel 2016, rivolto in particolare quest'anno all'orientamento positivo e al cambiamento. E' seguito a debita distanza un follow up. Sono stati poi formati gruppi

di circa 15-20 risorse appartenenti ai diversi ruoli. Dopo la formazione mirata per i Capi Ufficio e le Segreterie di Direzione nel 2016, sono stati formati nel 2017 i Capi Ufficio, i Capi Settore, i Coordinatori di Facoltà, i Manager Didattici e i RAD. E' stato messo in atto anche per le Segreterie Studenti un percorso analogo per il loro particolare ruolo nel front office, che contempla interazione e competenze comportamentali per i rapporti con l'utenza studentesca e per il lavoro di equipe. Temi sensibili come le relazioni, la gestione dei conflitti e dei cambiamenti, la responsabilità e la proattività, sono stati oggetto di una formazione particolarmente efficace e per questo gradita dalla platea coinvolta.

Sono proseguiti i corsi di Europrogettazione e Project Management destinati al personale tecnico amministrativo - in collaborazione con l'Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento tecnologico - che opera nel supporto alla ricerca nei Dipartimenti e nell'Amministrazione Centrale. Inoltre, tramite gli incontri formativi internazionali EAIE, EIPA, EUCORE, sono stati garantiti i necessari aggiornamenti per le figure coinvolte nel campo dell'internazionalizzazione.

Si è voluto implementare l'Albo dei Formatori, con una seconda selezione delle domande pervenute. Dopo il relativo corso abilitante, l'Albo ha visto l'immissione di 18 nuove unità.

Tramite l'adesione a tutti i progetti della Comunità Professionale COINFO (UniAMM, UniCONTRACT, UniFORM, UniR.U., UniSAN e Segreterie 2.1), si è avuto l'accesso a vari corsi altamente specialistici quali "La partecipazione societaria pubblica", "L'Avvocatura nelle università: lo stato dell'arte"; "Il nuovo Codice degli Appalti pubblici, le "Metodologie operative per il monitoraggio di processi a rischio trasparenza e corruzione", "Il nuovo regime del lavoro pubblico dopo i decreti attuativi della Riforma Madia (D.Lgs 74/2017 e D.Lgs 75/2017", oltre a corsi di aggiornamento fiscali e contabili di ISOIVA.

Sono stati presi in carico i fabbisogni per la formazione strutturata del personale assegnato ai Dipartimenti e alle Facoltà, peraltro, coinvolti in numerose e rilevanti iniziative formative, con particolare riguardo ai titolari di posizioni organizzative e funzioni specialistiche. Sono state realizzate, infatti, anche nel 2017, per i Responsabili Amministrativi Delegati, iniziative formative continue

riguardanti le principali innovazioni normative e giurisprudenziali ed in materia contabile, fiscale, tributaria che incidono sull'azione amministrativa.

Sono state organizzate classi di inglese per le Aree nelle quali la padronanza della lingua straniera è requisito indispensabile per lo svolgimento delle proprie funzioni (CINFO, ARI, Cerimoniale, Ufficio Stampa, Segreterie Rettore e Direzione Generale). Inoltre il corso di inglese è stato diretto al personale delle segreterie studenti per potenziarne le competenze in tema di rapporto con l'utenza studentesca, anche in chiave di crescita dell'attrattività dell'Ateneo per gli studenti stranieri.

Temi come l'organizzazione di Ateneo, la comunicazione, il sistema contabile e il bilancio unico e l'anticorruzione sono stati inseriti anche nell'ambito dell'iniziativa formativa organizzata per le circa 130 unità di personale tecnico amministrativo assunte in esito al piano di reclutamento del 2016 in una giornata a loro interamente dedicata denominata *#IOLAVOROCONSAPIENZA II edizione*. Una particolare attenzione è stata rivolta anche alla riflessione su temi sensibili quali il senso di appartenenza e le identità lavorative.

In collaborazione con l'Area per l'Internazionalizzazione è stata offerta l'opportunità formativa di svolgere una breve esperienza, per il personale idoneo, presso un ateneo o istituto di istruzione superiore estero, attraverso l'iniziativa Erasmus "Staff Mobility for training", programmata tra le azioni previste dal Piano Integrato 2017.

Di seguito i corsi effettuati nel 2017:

SEGRETERIE STUDENTI – DIDATTICA	A cura di:
Corso per segreterie studenti “Competenze relazionali e relazione di squadra”	Elidea-Psicologi Associati
Corso di lingua inglese	Training Club
Fascicolazione del sistema di gestione informatica	Formatori interni
La gestione delle prove di selezione ai corsi universitari	Coinfo
Coordinamento nazionale segreterie studenti	UNIstud
L’amministrazione digitale: i pagamenti elettronici per segreterie studenti	Docente esterno
Comunità professionali Segreterie	Coinfo

CONTABILITÀ-FISCALITÀ	A cura di:
Percorso formativo sulle novità in merito agli acquisti sottosoglia e casistica della cassa economale, Jobs-Act	Rag. Magrini
Lo Split Payment	Formatori interni
Legge di Bilancio e decreto mille proroghe	Formatori interni
Piccoli acquisti sotto soglia e spese per cassa economale	Soi Seminari
Strumenti del programma della razionalizzazione degli acquisti nella PA	Consip
F24 e F2EP in CS per ufficio stipendi	CINECA
Compilazione DMA lista PosPA per ufficio stipendi	ITA srl

GIURIDICO - GESTIONALE	A cura di
Riforma Madia I e II ed.	Coinfo
Il nuovo codice degli appalti pubblici I e II ed	Coinfo
Il nuovo codice appalti pubblici e gli strumenti telematici di acquisto Mepa	Formel S.r.l
La partecipazione societaria pubblica	Coinfo
Percorso formativo su “Gestione per obiettivi, valutazione e sviluppo dei collaboratori, time management, outdoor per dirigenti”	Elidea Psicologi associati
Il procedimento disciplinare nella PA	Cenacolo Giuridico S.r.l
Procedimento disciplinare e responsabilità	Formatori interni
Giornata della trasparenza e anticorruzione	Formatori interni
Procedure disciplinari e responsabilità. Le nuove disposizioni introdotte dal D.lgs 25.05.17 n.75	Formatori interni
Metodologie operative per il monitoraggio di processi a rischio trasparenza e corruzione	Coinfo
Gov 2020 Accelerare la pubblica amministrazione insieme	H-Farm Education

La nuova disciplina dei contratti pubblici	Avvocatura dello Stato
Internal auditing: standard, modelli, riferimenti normativi e best practices	SOIseminari
Organizzare la Security in azienda	Legislazione tecnica
La comunicazione universitaria: un ruolo strategico per il futuro	AICUN
Avvocatura nelle università: lo stato dell'arte	Coinfo
La gestione organizzativa dell'ufficio: modelli, strumento, esperienze applicazioni	Coinfo Crui
Giornata sul benessere organizzativo	Formatori interni
Corso di formazione per formatori I ed	Formatori interni
Riforma Madia: studio sul procedimento disciplinare nel pubblico impiego	SNA
#lolavoroconSapienza: giornata formativa per neoassunti	Formatori interni
Il nuovo regime del lavoro pubblico dopo i decreti attuativi della Riforma Madia	Coinfo
La partecipazione societaria pubblica dopo il D.lgs175/2016	Coinfo
Pat, l'applicazione pratica del processo amministrativo	SOI Seminari
Incontro CODAU per dirigenti	CODAU
Misure organizzative e buone prassi nella gestione del contenzioso	Scuola Sup. Magistratura
Procedimento disciplinare e responsabilità	Formatori interni

INFORMATICA - DIGITALIZZAZIONE	A cura di:
Corso sull'applicativo Excel	Formatori interni
Training on the Job sull'uso di Titulus	Formatori interni
Security Cirso Networks with Threat Detection and analysy	Fast Lane-GKI S.r.l
Corso Advanced progettazione siti Drupal	Formatori interni
Fascicolazione nel sistema di gestione informatica dei documenti Titulus	Formatori interni
Percorso formativo su protocollo eGLU 2,1	Dipart, Funzione Pubblica
AgID misure minime di sicurezza	Formatore interno
Trasferimento tecnologico e terza missione nelle università e enti pubblici di ricerca IV ed.	CRUI NETWAL CODAU

INTERNAZIONALIZZAZIONE - RICERCA	A cura di:
Trasferimento tecnologico e terza missione nelle università	CRUI
Gestione e rendicontazione dei progetti finanziati dai fondi strutturali	EuCore
Erasmus Congress	EAEC – ERACON
La gestione di attività di auditing di progetti della Comm.Europea nell'ambito del VII Programma Quadro e di Horizon 2020	Formatore esterno

[Digitare qui]

[Digitare qui]

[Digitare qui]

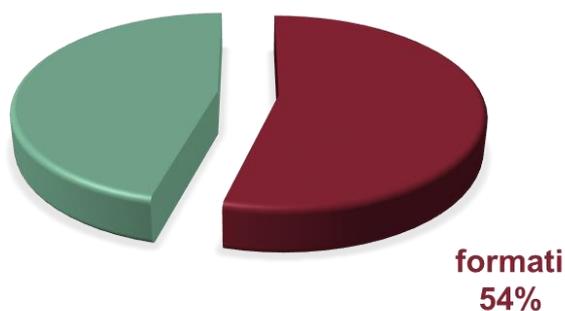
Gestione e rendicontazione dei progetti Marie Curie e ERC	EuCore
Conferenza annuale EAIE	EAIE
Horizon 2020: Management, rendicontazione e reporting	Formatore esterno
Knowledge transfer in Horizon 2020	Formatore esterno
Gli aspetti etici di progetti finanziati da Horizon	EuCore

BIBLIOTECHE	A cura di:
Tutela e gestione del copyright in ambito accademico	Formatore esterno
Sabina NEXT	Data Management PA SpA

ATTIVITÀ DI FORMAZIONE IN SAPIENZA (ANNO 2017)

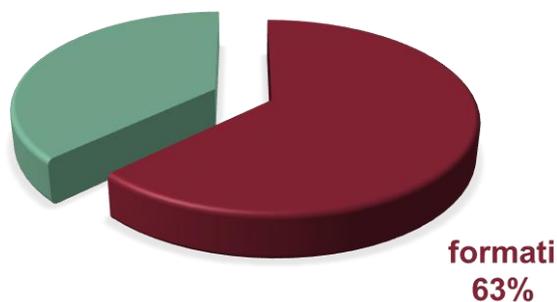
Formazione in Sapienza - 2017	
Totale personale in servizio	2181
Unità formate	1180

FORMAZIONE IN SAPIENZA 2017



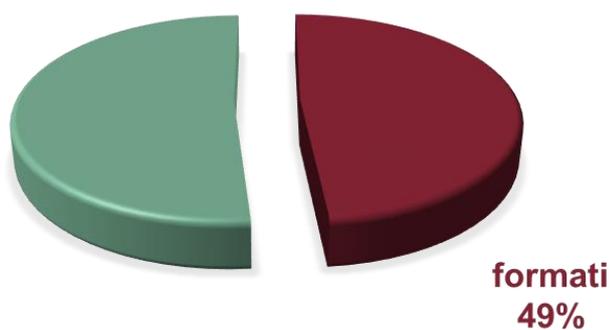
FORMAZIONE AMM.NE C.LE	
Totale personale in servizio	845
Unità formate	531

AMMINISTRAZIONE CENTRALE

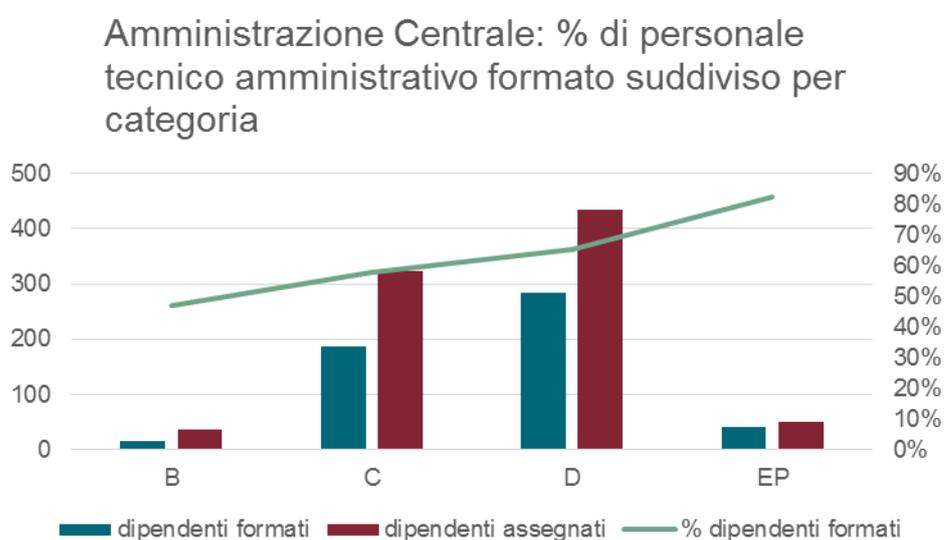


FORMAZIONE CENTRI DI SPESA	
Totale personale in servizio	1336
Unità formate	649

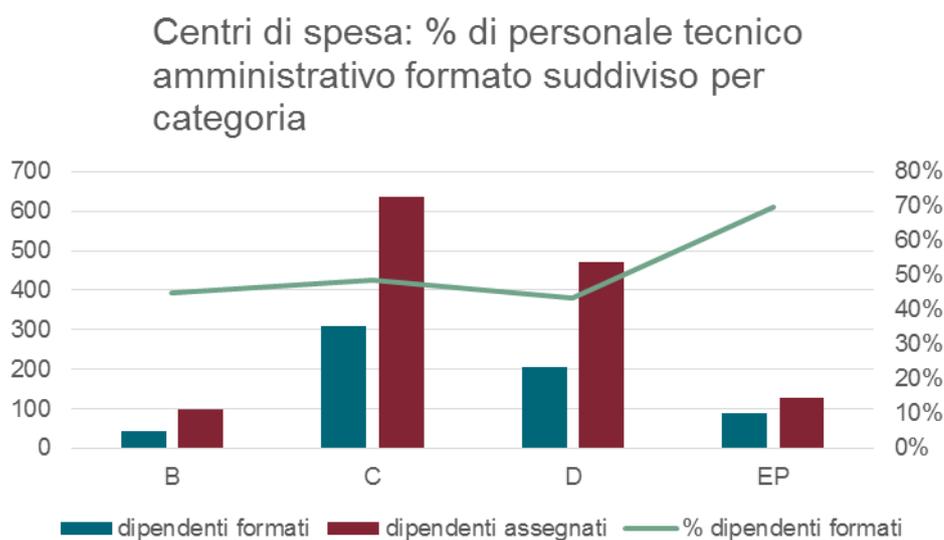
CENTRI DI SPESA



Nell'Amministrazione Centrale, nel 2017 risultano assegnati 845 dipendenti. Nel grafico si riportano i dipendenti formati in relazione al totale di dipendenti di ciascuna categoria.



Nei Centri di Spesa, nel 2017 risultano assegnati 1336 dipendenti. Nel grafico si riportano i dipendenti formati in relazione al totale di dipendenti di ciascuna categoria.



II. Analisi di impatto 2017

La valutazione delle ricadute degli interventi formativi (“Transfer of Training”) è finalizzata a verificare in quale misura l’apprendimento dei partecipanti ad una iniziativa formativa, consenta ad essi di applicare concretamente le nuove conoscenze nelle situazioni di lavoro e di sviluppare capacità e comportamenti che contribuiscono al miglioramento della performance dell’individuo e dell’organizzazione di appartenenza.

Se la formazione “è uno sforzo pianificato per facilitare l’apprendimento di specifiche conoscenze, abilità e comportamenti di cui il lavoratore ha bisogno per essere efficace e riuscire nel suo lavoro” (*Goldstein, 1993*), si è andata ormai consolidando la consapevolezza che la formazione deve essere *empowered oriented*, cioè progettata e realizzata nella prospettiva di produrre intenzionalmente ricadute nel medio-lungo periodo, capaci di promuovere sviluppo nell’apprendimento e crescita individuale. Pertanto, la verifica dei risultati dell’attività formativa sugli uomini e sulle strutture è, insieme all’analisi dei bisogni, parte integrante del processo di formazione.

Uno dei più completi contributi nel campo della valutazione della formazione – punto di riferimento obbligato sia per gli studiosi che per gli operatori - è l’approccio basato sulla teoria della gerarchia degli obiettivi/risultati della formazione. Storicamente la prima formulazione del modello, applicato in ambito aziendale, si deve a Kirkpatrick (1960). Questo modello, infatti, valuta l’efficacia formativa confrontando gli obiettivi attesi con i risultati ottenuti e tiene conto della complessità dell’attività di monitoraggio. Propone quattro step di misurazione, indicando per ciascuno procedure e tecniche idonee ad essere adottate in qualunque organizzazione:

1.REACTION	<i>Le reazioni dei destinatari e della formazione e le loro percezioni relative all'attività formativa misurate attraverso sondaggi successivi all'azione formativa.</i>
2.LEARNING	<i>Il miglioramento delle competenze, abilità, capacità acquisite dopo e grazie all'attività formativa.</i>
3.APPLICATION	<i>I miglioramenti della performance lavorativa connessi all'applicazione sul lavoro di quanto appreso durante le attività formative</i>
4.BUSINESS RESULTS	<i>I miglioramenti economici che il business riceve dall'attività formativa aziendale (riduzione dei costi, miglioramento della qualità incremento della produzione, riduzione dei tassi di turnover, ecc)</i>

Come recitano le *"Linee guida della Formazione nelle Pubbliche Amministrazioni"* (SNA,06.06.2014) *"spesso si fa riferimento alla valutazione della formazione come ad un'attività finale del processo formativo. In realtà la valutazione procede parallelamente al processo formativo e consiste nella ricerca e identificazione dei cambiamenti che intervengono sulle persone e sull'organizzazione, con un ragionevole collegamento causale con la formazione svolta. Rispetto alla dimensione cronologica si possono distinguere tre diverse tipologie di valutazione che in un processo ideale andrebbero così specificate:*

1. Valutazione ex ante. Ha lo scopo di verificare a priori (prima di agire investendo risorse economiche, strumentali ed umane) l'adeguatezza delle caratteristiche del programma/i formativo/i che si intende attuare. In questa fase, l'efficacia del progetto formativo è favorita verificando che il fabbisogno formativo espresso dalle strutture sia coerente con gli obiettivi di performance previsti;

2. Valutazione in itinere. Il suo scopo è individuare eventuali correttivi per intervenire in progress durante la realizzazione del Progetto formativo. In questa fase, l'efficacia del progetto formativo è favorita monitorando;

a) se le attività in corso sono ancora coerenti con quelle previste dal progetto;

b) se le attività in corso sono ancora collegate agli obiettivi di performance;

c) se le attività in corso sono in grado di favorire la trasferibilità degli apprendimenti nel lavoro quotidiano.

3. *Valutazione ex post. Comprende l'insieme delle attività che documentano gli effetti (sia intenzionali che non previsti) del progetto formativo, effetti rilevabili dopo un periodo di tempo congruente con l'impatto che si vuole misurare.*

L'efficacia e l'efficienza del progetto formativo sono favorite monitorando nell'ambiente di lavoro:

a) i cambiamenti nelle competenze individuali dei partecipanti;

b) i cambiamenti nel funzionamento organizzativo, nei prodotti o nei processi delle unità organizzative interessate dall'attività formativa;

c) il rapporto tra risultati di apprendimento e miglioramento della performance”.

Occorre tener presente che, mutuando dall'approccio socio pedagogico, spesso i modelli di valutazione si sono focalizzati sul rapporto tra obiettivi e risultati e in questo caso la formazione è soprattutto chiamata ad accrescere le abilità di un soggetto nel realizzare un determinato compito. Pertanto, i risultati della formazione riguardano sostanzialmente le conoscenze e abilità possedute dagli individui nelle differenze tra prima e dopo l'esperienza formativa. Mentre l'apprendimento non genera automaticamente ricadute. Gli impatti sulle performance dell'organizzazione possono avvenire in tempi molto variabili, in relazione al tipo di azione formativa e di strategia progettuale e in particolare condizioni che appartengono all'individuo e all'ambiente.

La dimensione “diacronica” dell'impatto, ovvero lo studio e la valutazione degli interventi formativi secondo il loro divenire nel tempo, in una prospettiva dinamica ed evolutiva, è un aspetto particolarmente rilevante da considerare.

L'applicazione nell'ambiente di lavoro di abilità e competenze da parte dei partecipanti può verificarsi ed essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (alcuni mesi), successivamente il contributo dell'intervento formativo si va mescolando con quello delle altre esperienze continuamente realizzate dalle persone;

Oltre quindi la valutazione di gradimento (come percezione individuale dell'esperienza) tramite questionario ed eventualmente quella dell'apprendimento (consolidamento di conoscenze e capacità) tramite test ecc., la valutazione dell'impatto, inteso come trasferimento delle conoscenze sul lavoro (*transfer of training*), può essere fatto sulle persone e sull'organizzazione:

- *sulle persone* quando si riferisce alle modificazioni del comportamento lavorativo indotte nel lavoratore. La valutazione è qui rivolta alla misurazione del grado di applicazione nella realtà professionale degli apprendimenti acquisiti nel corso dell'intervento formativo

- *sull'organizzazione* comporta un livello più complesso del processo valutativo. Attraverso questa pratica si misurano gli effetti in termini di miglioramento delle performance lavorative e di prodotto dell'organizzazione.

Gli effetti di un intervento formativo si possono rinvenire anche nel miglioramento del clima o del benessere organizzativo, indiscutibile premessa per il miglioramento delle performance future. Tali cambiamenti possono riguardare modalità di lavoro di gruppi di persone, nuove procedure, nuovi servizi o la riorganizzazione di interi uffici o strutture.

“E' necessario guardare all'impatto che le modificazioni indotte dall'apprendimento riverberano sulla realtà dove il soggetto interagisce, anche se è molto difficile determinarlo con precisione per la complessità di isolare i risultati da altri fattori sia soggettivi (carattere, motivazione, impegno) sia oggettivi (condizioni favorevoli presenti nell'ambiente) che concorrono a determinare il cambiamento. Per questi motivi le ricadute possono essere monitorate anziché valutate con esattezza, sia perché non è possibile misurarle con approcci e strumenti tipici delle scienze esatte, sia perché è ideologicamente errata (oltre che improduttiva) la pretesa di esercitare un totale controllo sugli effetti dell'apprendimento per la molteplicità delle situazioni umane in cui di fatto confluiscono” (“Le Ricadute della Formazione”, di Bochicchio-Grassi, Coinfo, 2009)

In Sapienza sono stati presi a campione n. 7 corsi (l'11,6% dei n. 60 corsi effettuati dall'Amministrazione di Sapienza nel 2017) utilizzando, in via sperimentale, come riferimento di massima, il modello proposto dal Coinfo nel 2016¹ e tale scheda sarà tenuta in debita considerazione nell'analisi di impatto che verrà eseguita nel 2018.

Per la valutazione dell'impatto, comprese le sue condizioni preliminari come previsto dal questionario del Coinfo, sono stati distribuiti, per ogni corso di formazione, *due* distinti questionari, inviati - a distanza di circa tre - quattro mesi dal termine dei corsi - utilizzando i moduli elettronici presenti sulla piattaforma Google Apps.

Ciascun questionario è stato strutturato in modo differente in base ai destinatari e alle finalità dell'indagine: il primo, è stato indirizzato ai partecipanti, i quali hanno espresso nella prima parte il gradimento e nella seconda parte valutato l'impatto dell'azione formativa ricevuta; il secondo, ai rispettivi Direttori di Area, i quali hanno valutato l'impatto del corso considerando tutti i collaboratori che vi hanno partecipato.

Di seguito sono riportate le partizioni e le domande dei due questionari.

Il questionario per i **Partecipanti** è costituito da 10 domande di cui le prime quattro sono relative alle **condizioni preliminari del transfer of training**:

1. *In quale misura il corso è stato di gradimento rispetto alle aspettative?*
2. *In quale misura gli obiettivi formativi sono stati coerenti con la mia attività?*
3. *Nella trattazione teorico-pratica dei contenuti in quale misura i docenti hanno fatto riferimento al contesto lavorativo?*
4. *In quale misura la formazione effettuata ha colmato le lacune e le non conoscenze della materia trattata?*

Le successive sei domande riguardano il **transfer of training (impatto)**

5. *In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?*
6. *In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?*
7. *In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?*
8. *In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?*

¹ Il Coinfo ha provveduto recentemente ad aggiornare un proprio questionario da somministrare ai Partecipanti e ai Responsabili e ciò sarà considerato nell'analisi di impatto che verrà eseguita nel 2018

9. In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
10. In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche gestionali?

Il questionario per i **Direttori di Area** (responsabili dei partecipanti ai corsi) è costituito da 5 domande tutte relative al transfer of training:

1. In quale misura ho potuto osservare che i partecipanti al corso hanno effettivamente trasferito le conoscenze apprese nell'attività di lavoro?
2. In quale misura ho potuto osservare che a seguito della frequenza al corso i partecipanti hanno migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?
3. In quale misura ho potuto osservare che a seguito della frequenza al corso i partecipanti hanno migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
4. In quale misura ho potuto osservare miglioramenti complessivi nella performance individuale dei partecipanti al corso?
5. In quale misura ho potuto osservare miglioramenti complessivi della performance della struttura di appartenenza dei dipendenti riconducibili all'attività formativa?

Entrambi i questionari distribuiti sono stati strutturati secondo uno schema di risposte chiuse ordinate su una scala di 5 intervalli e codificate in base ad un punteggio da 1 a 5 laddove il punteggio 1 equivale a “**poco**” e il punteggio 5 a “**molto**”.

La scala di valori in questione è definita Scala Likert (dal nome dello studioso Rensis Likert che la propose per la prima volta negli anni '30).

La scala a 5 intervalli utilizzata è riportata in legenda nei grafici nella seguente

forma: 

**TRANSFER OF TRAINING – VALUTAZIONI GENERALI E DI SINTESI
(MEDIE)**

Come detto, al fine di verificare l'efficacia della formazione del personale, ed in particolare valutarne l'impatto, sono stati somministrati, al personale coinvolto e ai direttori di Area, questionari relativi a sette corsi, presi a campione, erogati nel 2017. I corsi presi a campione sono i seguenti e hanno coinvolto le Aree indicate nella terza colonna della tabella:

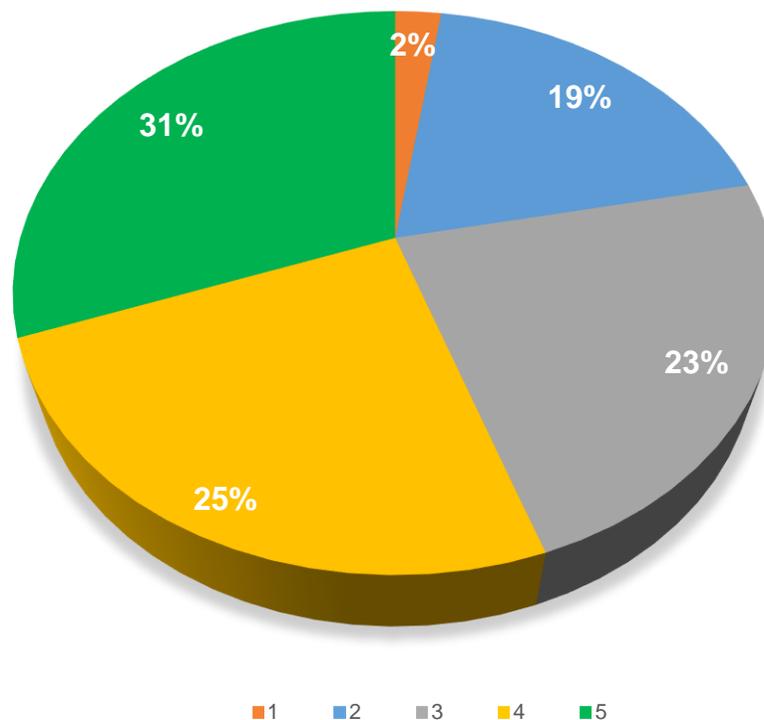
CORSO	TITOLO CORSO	AREA	PARTECIPANTI
1	Nuovo Codice degli appalti e Strumenti telematici di acquisto CONSIP – MEPA” (6 febbraio 2017)	AGE	4 unità
2	ISOIVA - 44° corso (1-3 febbraio 2017)	ARCOFIG	6 unità
3	Pat – l'applicazione pratica del processo amministrativo (8 febbraio 2017)	ARAL	1 unità
4	La partecipazione societaria pubblica dopo il D.lgs175_2016 (3 febbraio 2017)	AGE	2 unità
5	Nuovo Codice degli appalti (16 gennaio 2017)	ARU	6 unità
6	Internal auditing: standard, modelli, riferimenti normativi e best practices (28-29 marzo 2017)	ARCOFIG	1 unità
7	Gestione per obiettivi, valutazione e sviluppo dei collaboratori (febb-aprile 2017)	AOS	5 unità

ELABORAZIONE GRAFICA

Per ottenere i **grafici n. 1 e n. 2**, sono stati sommati tutti i punteggi espressi nei questionari relativamente a tutti i sette corsi presi a campione. Le percentuali dei grafici a torta rappresentano ciascun punteggio della scala di valutazione (es. del grafico n. 1: spicchio verde = incidenza percentuale delle risposte che hanno avuto come punteggio 5, cioè il massimo nella scale di valutazione).

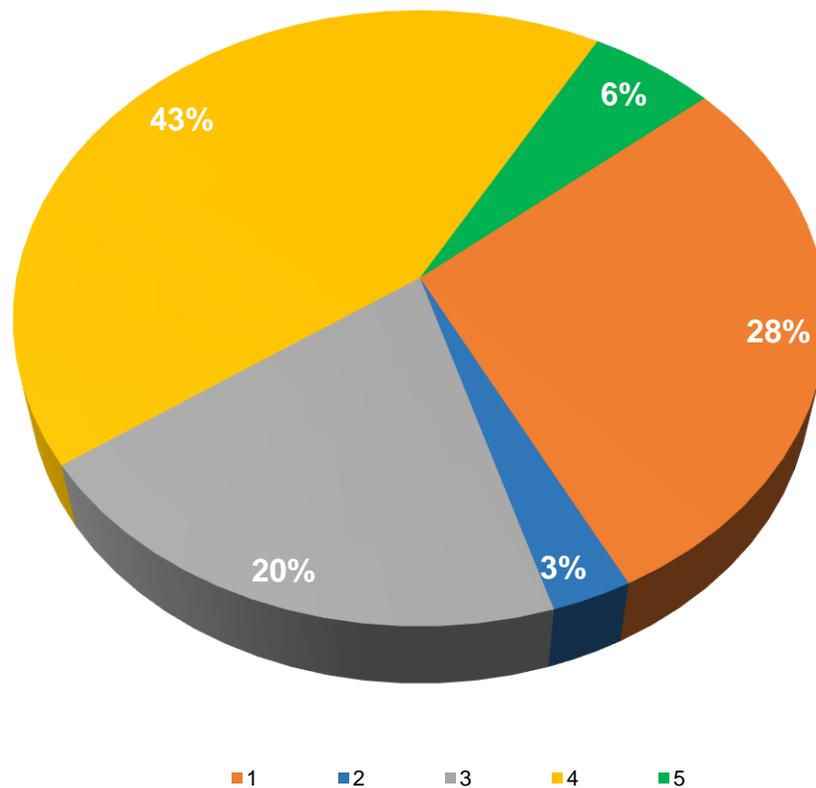
Riguardo al seguente **grafico n. 1**, ritenendo i valori della scala 4 e 5 come quelli più positivi, la valutazione dell'impatto da parte dei partecipanti interpellati relativamente a tutti i corsi, ha dato una somma pari al 56% (31% + 25%) quindi un giudizio più che soddisfacente.

Grafico n. 1
Transfer of training - valutazione generale da parte dei partecipanti



Riguardo al seguente **grafico n. 2**, nella valutazione dell'impatto da parte dei Responsabili interpellati si rileva un sostanziale equilibrio tra una valutazione positiva (43%+ 6%) e un insieme di punteggi – espressi in percentuali - meno rilevanti nella scala di valutazione.

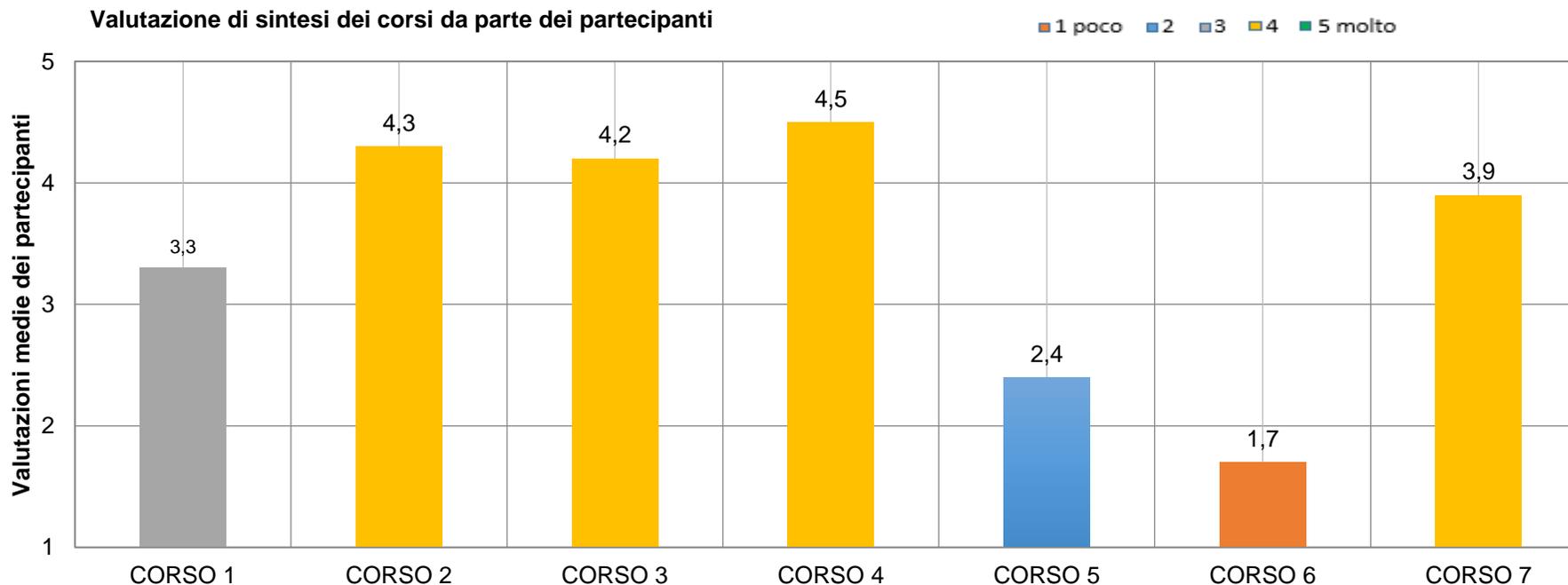
Grafico n. 2
Transfer of training - valutazione generale da parte dei Direttori di Area



TRANSFER OF TRAINING - VALUTAZIONI DI SINTESI (MEDIE) DELL'IMPATTO DEI CORSI DI FORMAZIONE

I seguenti grafici rappresentano la **media** delle valutazioni dell'impatto (le ultime sei domande) espresse dai partecipanti - per ciascun corso:

Grafico n. 3 (n. 25 partecipanti)

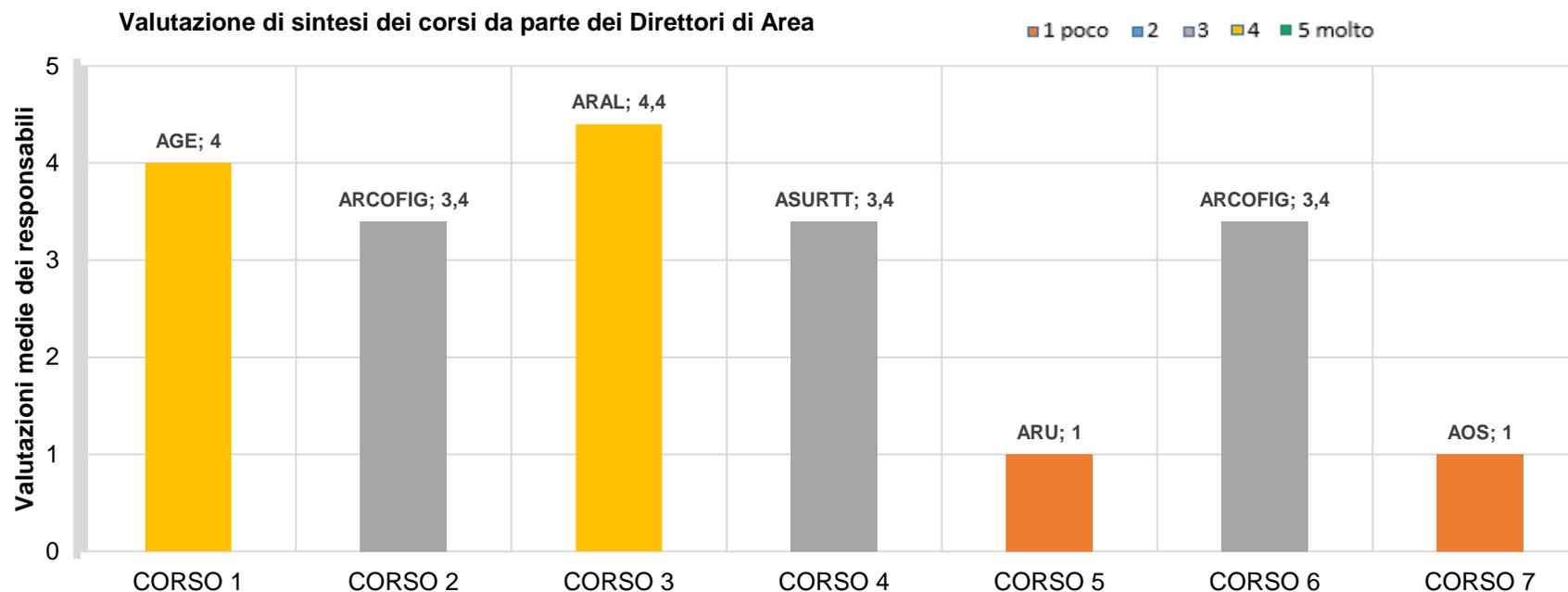


Corso 1	Nuovo Codice degli appalti e Strumenti telematici di acquisto CONSIP – MEPA” (6 febbraio 2017)
Corso 2	ISOIVA - 44° corso (1-3 febbraio 2017)
Corso 3	Pat – l'applicazione pratica del processo amministrativo (8 febbraio 2017)
Corso 4	La partecipazione societaria pubblica dopo il D.lgs 175/2016 (3 febbraio 2017)
Corso 5	Nuovo Codice degli appalti (16 gennaio 2017)
Corso 6	Internal auditing: standard, modelli, riferimenti e best practices (28-29 marzo 2017)
Corso 7	Gestione per obiettivi, valutazione e sviluppo dei collaboratori (febbraio – aprile 2017)

Partecipanti 4 unità
Partecipanti 6 unità
Partecipanti 1 unità
Partecipanti 2 unità
Partecipanti 6 unità
Partecipanti 1 unità
Partecipanti 5 unità

Da ciò emerge che i corsi relativi all'area tematica delle risorse umane e dei comportamenti organizzativi necessitano di una progettazione ancor più mirata, finalizzata a cogliere gli aspetti critici della gestione e dello sviluppo dei collaboratori, non limitata dunque ai profili di mero aggiornamento tecnico.

Grafico n. 4 (n. 6 Direttori di Area)

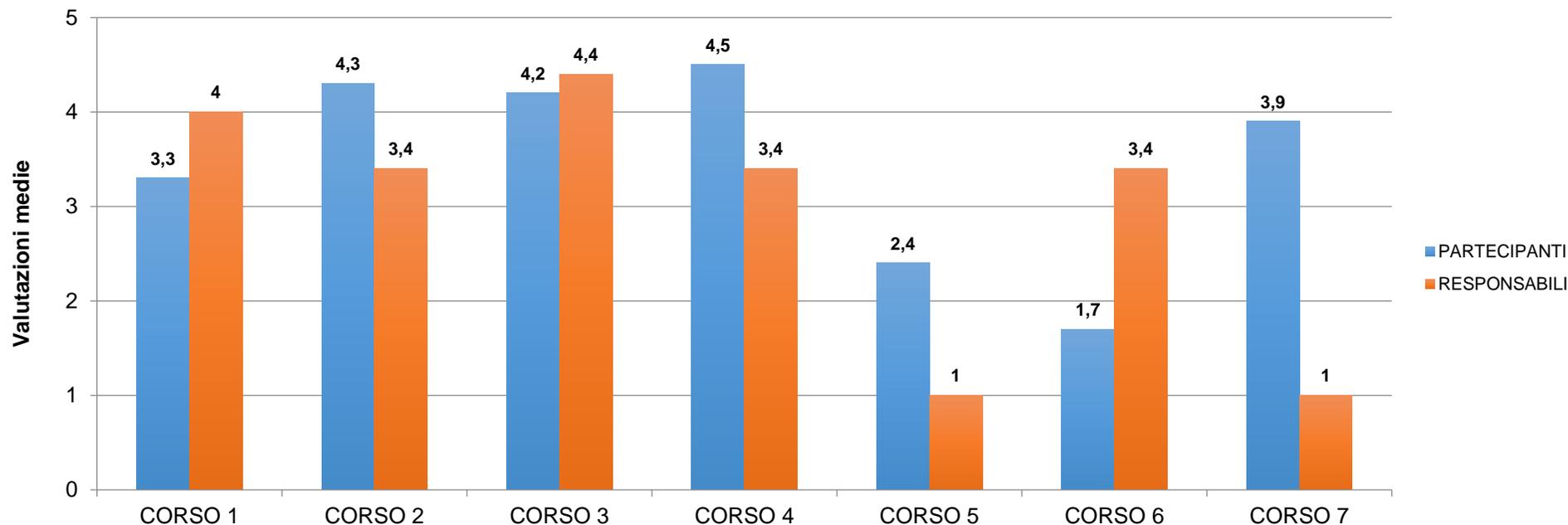


Corso 1	Nuovo Codice degli appalti e Strumenti telematici di acquisto CONSIP – MEPA” (6 febbraio 2017)	Partecipanti 4 unità
Corso 2	ISOIVA - 44° corso (1-3 febbraio 2017)	Partecipanti 6 unità
Corso 3	Pat – l'applicazione pratica del processo amministrativo (8 febbraio 2017)	Partecipanti 1 unità
Corso 4	La partecipazione societaria pubblica dopo il Dlgs175_2016 (3 febbraio 2017)	Partecipanti 2 unità
Corso 5	Nuovo Codice degli appalti (16 gennaio 2017)	Partecipanti 6 unità
Corso 6	Internal auditing: standard, modelli, riferimenti normativi e best practices (28-29 marzo 2017)	Partecipanti 1 unità
Corso 7	Gestione per obiettivi, valutazione e sviluppo dei collaboratori (febb-aprile 2017)	Partecipanti 5 unità

Istogramma di confronto delle valutazioni di sintesi (medie) espresse dai responsabili e dai collaboratori che hanno partecipato ai corsi

Grafico n. 5

Confronto tra le valutazioni di sintesi (medie) espresse dai partecipanti e dai Direttori di Area



Corso 1	Nuovo Codice degli appalti e Strumenti telematici di acquisto CONSIP – MEPA” (6 febbraio 2017)	Partecipanti 4 unità
Corso 2	ISOIVA - 44° corso (1-3 febbraio 2017)	Partecipanti 6 unità
Corso 3	Pat – l'applicazione pratica del processo amministrativo (8 febbraio 2017)	Partecipanti 1 unità
Corso 4	La partecipazione societaria pubblica dopo il Dlgs175_2016 (3 febbraio 2017)	Partecipanti 2 unità
Corso 5	Nuovo Codice degli appalti (16 gennaio 2017)	Partecipanti 6 unità
Corso 6	Internal auditing: standard, modelli, riferimenti normativi e best practices (28-29 marzo 2017)	Partecipanti 1 unità
Corso 7	Gestione per obiettivi, valutazione e sviluppo dei collaboratori (febb-aprile 2017)	Partecipanti 5 unità

Tali dati dimostrano che vi è uno scostamento tra l'impatto percepito dai partecipanti e quello valutato dai responsabili: sarà, dunque, necessario indagare le ragioni di questo gap, confrontandosi ulteriormente con i responsabili al fine di definire iniziative formative ancora più calibrate sulle esigenze delle singole Aree.

Grafici n. 6 -12

TRANSFER OF TRAINING – IMPATTO: VALUTAZIONI MEDIE PER DOMANDA

I seguenti grafici da **6** a **12** rappresentano, per ciascun corso, la valutazione media di sintesi per domanda da parte dei partecipanti.

Tali risultati consentiranno in futuro all'Area Organizzazione e Sviluppo di verificare le tipologie di corso che determinano maggiori ricadute sull'attività formativa anche al fine di selezionare soggetti formatori e iniziative cui dare priorità in sede di analisi del fabbisogno.

Grafico n.6

**Corso 1: Nuovo Codice degli appalti e Strumenti telematici di acquisto CONSIP –MEPA
(6 febbraio 2017)**

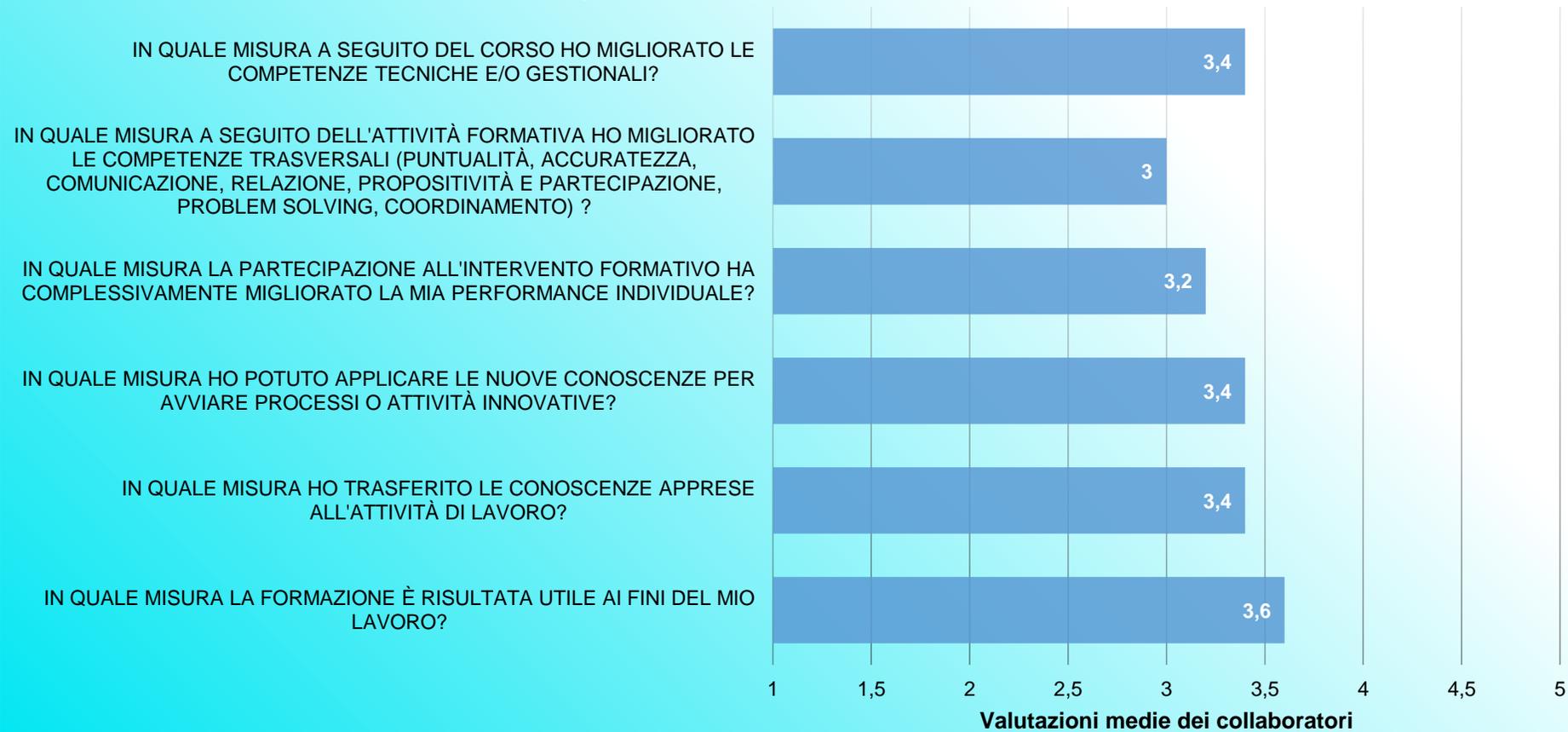


Grafico n.7

Corso 2 - ISOIVA - 44° corso (1-3 febbraio 2017)

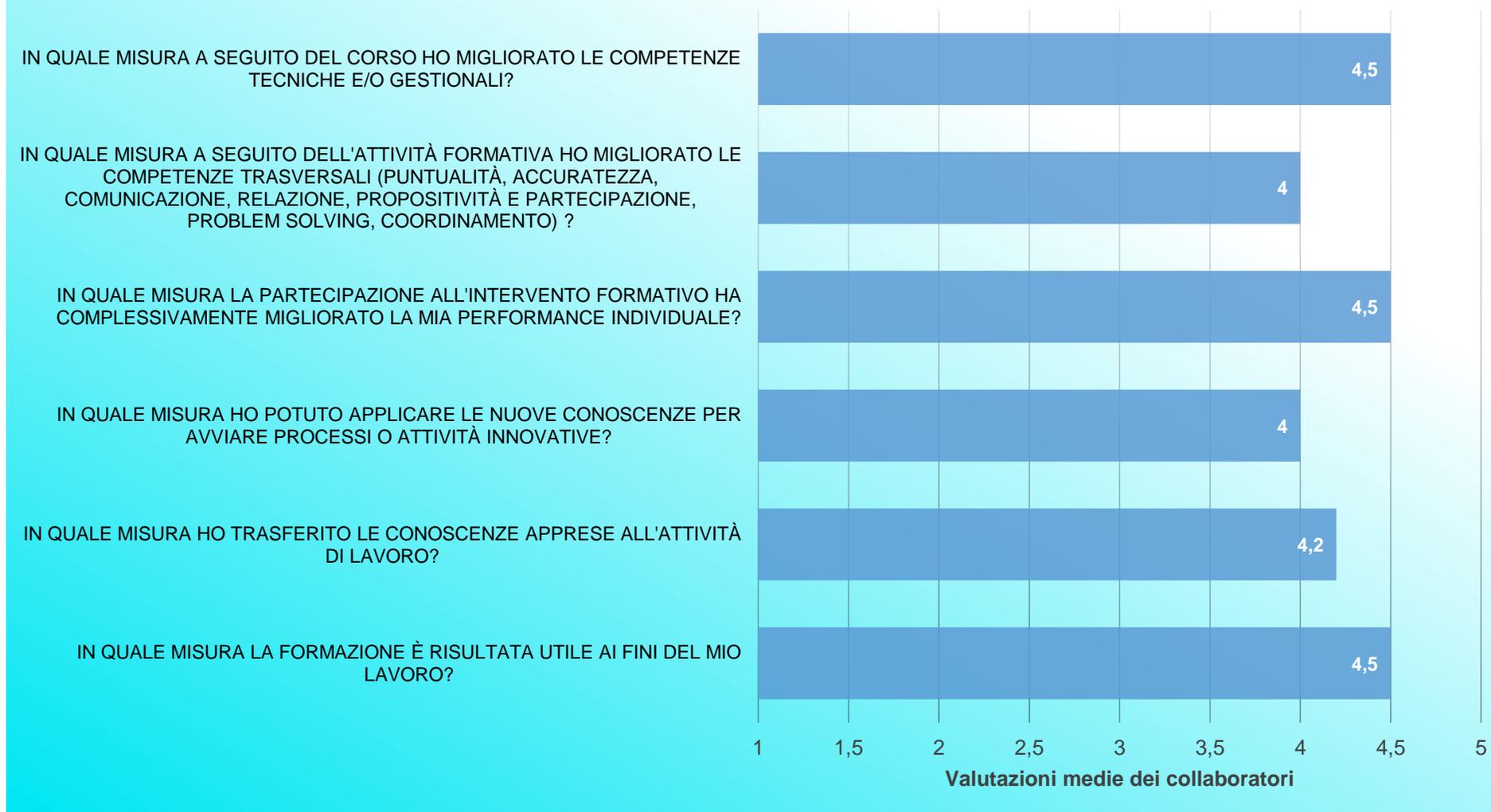


Grafico n.8

Corso 3 - Pat – l'applicazione pratica del processo amministrativo (8 febbraio 2017)

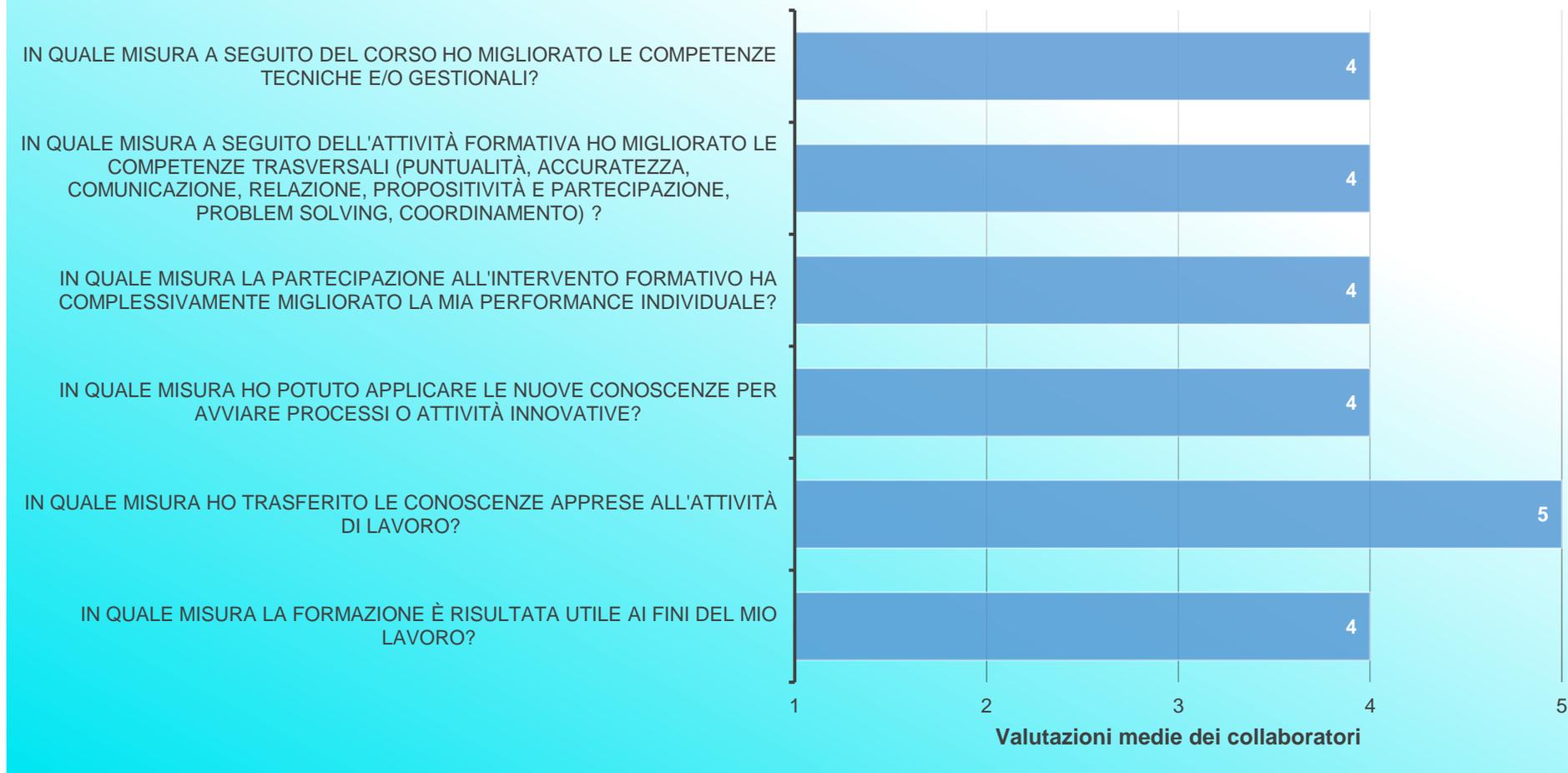


Grafico n.9

Corso 4 - La partecipazione societaria pubblica dopo il Dlgs175_2016 (3 febbraio 2017)

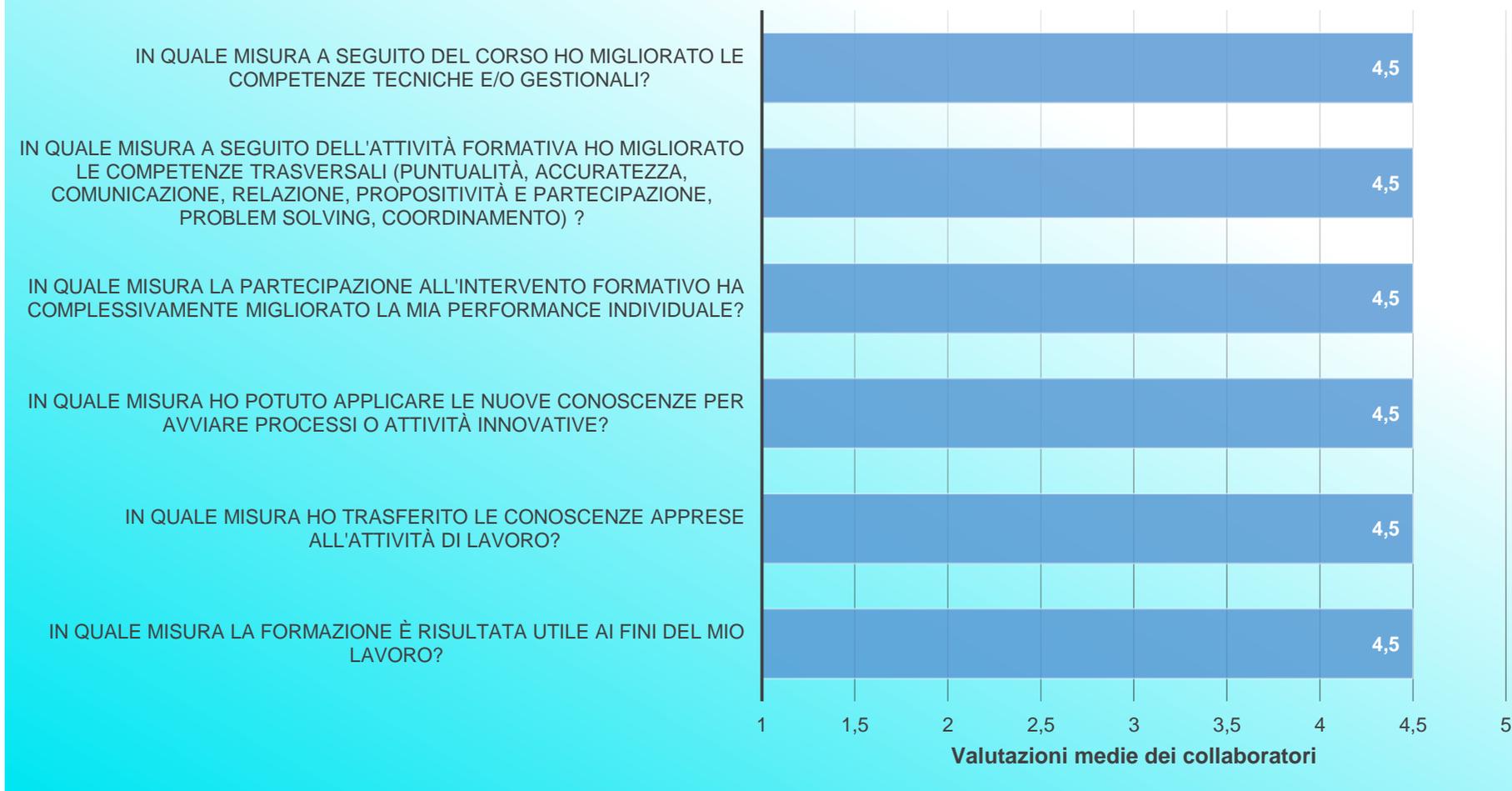


Grafico n.10

Corso 5 - Nuovo Codice degli appalti (16 gennaio 2017)

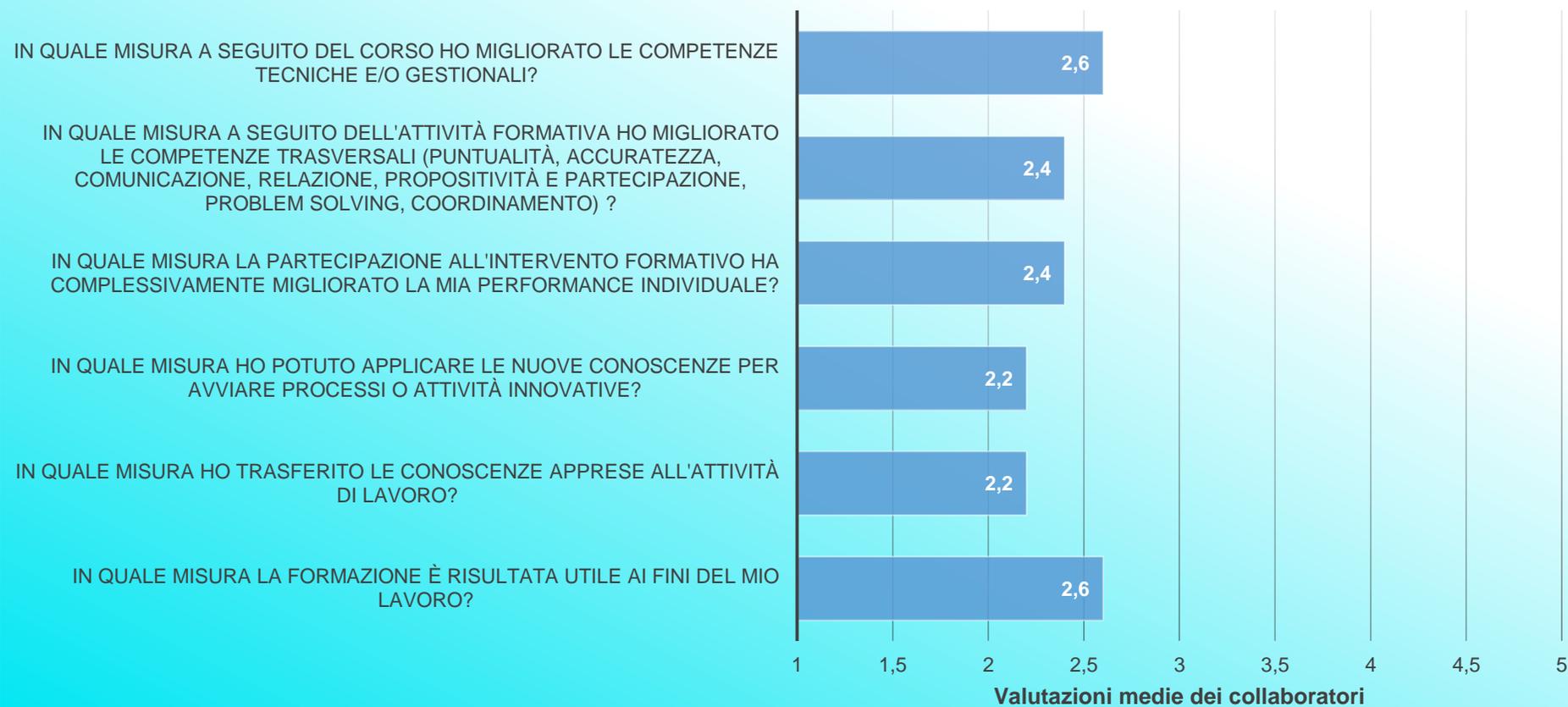


Grafico n.11

**Corso 6 - Internal auditing: standard, modelli, riferimenti normativi e best practices
(28-29 marzo 2017)**

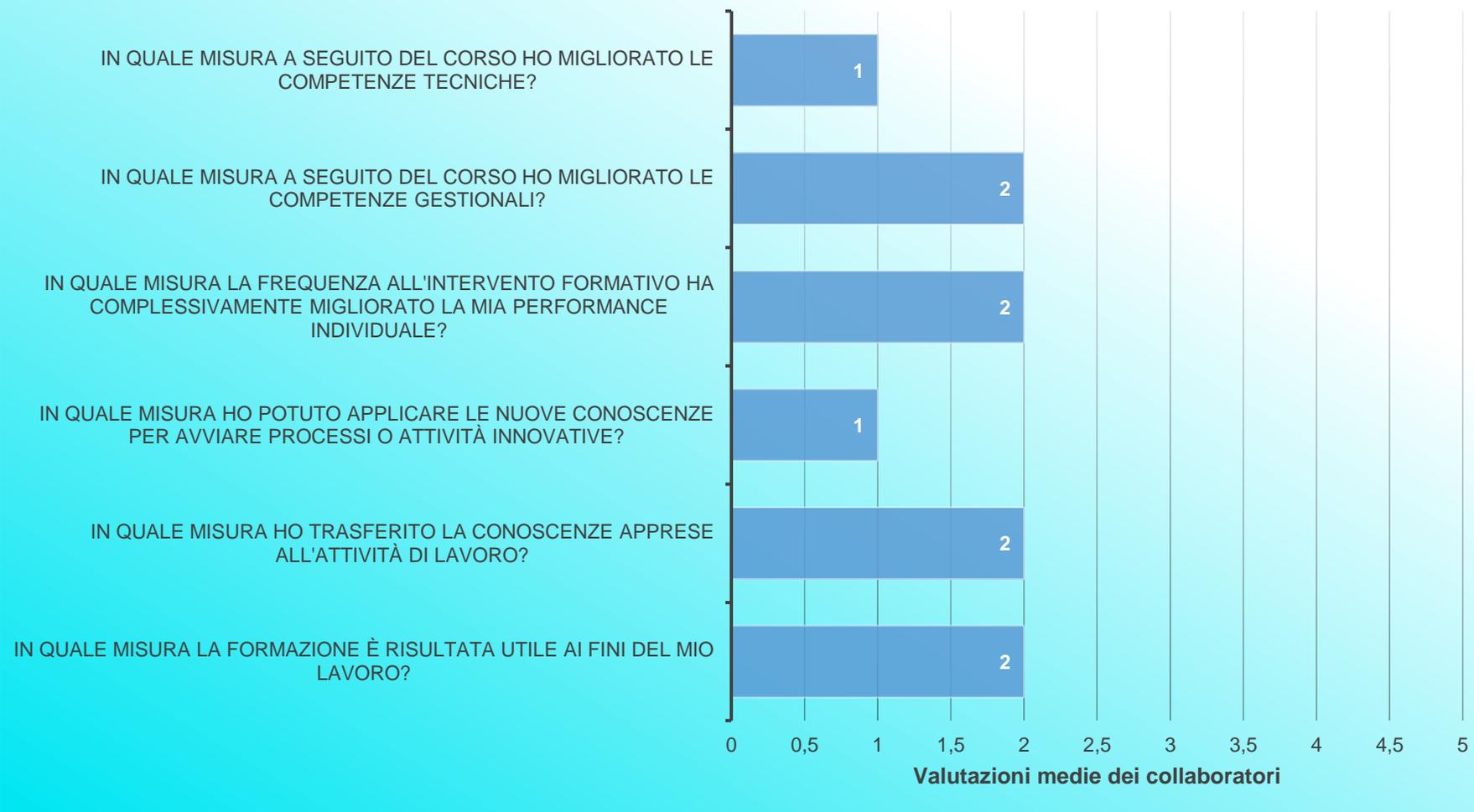
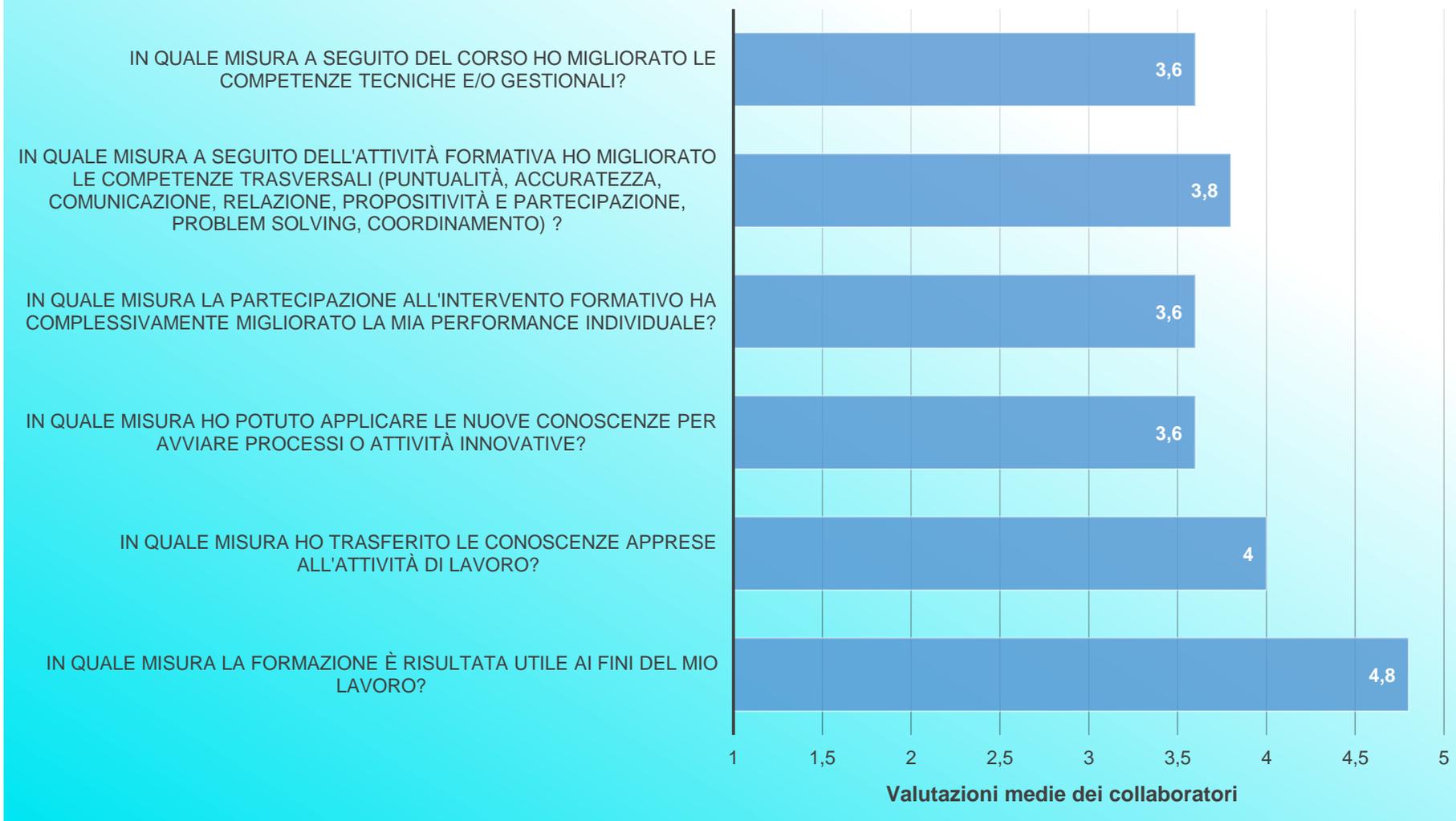


Grafico n.12

**Corso 7 - Gestione per obiettivi, valutazione e sviluppo dei collaboratori
(febbraio-aprile 2017)**



CONDIZIONI PRELIMINARI E TRANSFER OF TRAINING

Come già premesso nel cap.I, per misurare i livelli di gradimento (considerati come *condizioni preliminari al transfer of training*) e il *transfer of training (impatto)* dei corsi presi a campione, sono stati inviati due distinti questionari, uno ai partecipanti ed uno ai loro Direttori di Area.

Sulla base dei risultati ottenuti tramite la somministrazione dei due questionari citati, sono stati elaborati – per ciascun corso - una serie di grafici tenendo conto di tutte le risposte fornite dagli intervistati: 10 domande per il questionario rivolto ai collaboratori e 5 domande per il questionario rivolto ai Direttori di Area.

I grafici seguenti, dal n. 1 al n.7 rappresentano per ciascun corso la valutazione puntuale per domanda da parte dei partecipanti e da parte dei Direttori di Area.

In base alle risposte date ai questionari distribuiti, sono stati elaborati per ciascun corso ulteriori tre distinti grafici, numerati come nell'esempio del Corso 1 riportato in basso:

Corso 1: grafico a) risposte dei partecipanti all'intero questionario

grafico b) risposte dei partecipanti alle domande relative al transfer of training

grafico c) risposte dei Responsabili di Area

CORSO n. 1 - “Nuovo Codice degli appalti e Strumenti telematici di acquisto CONSIP – MEPA” (6.02.2017)

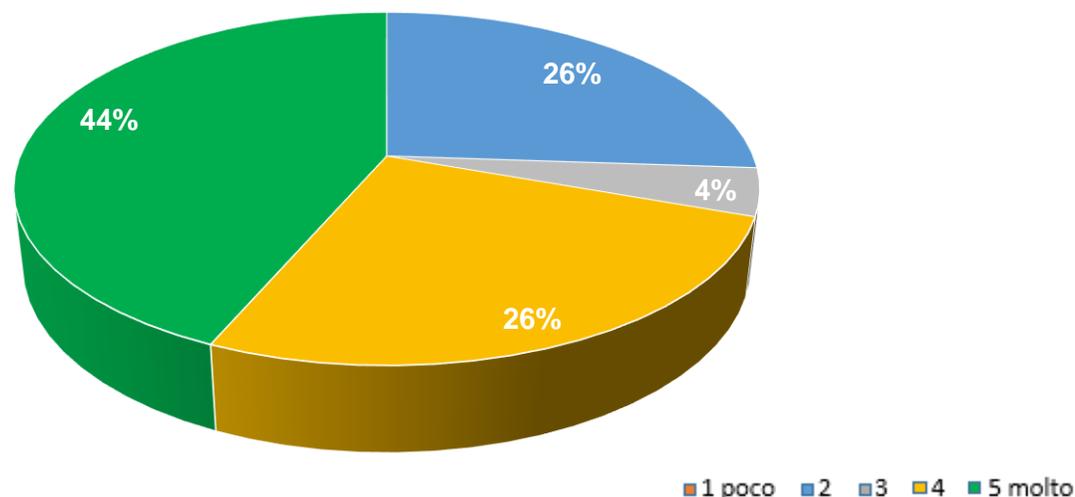
Grafico a) del corso n. 1: risposte dei partecipanti all'intero questionario (4 unità)



Nell'asse orizzontale sono indicate le “occorrenze” ossia la frequenza delle risposte date al questionario da parte di ciascuno dei quattro partecipanti al corso, in base alla scala di valori indicata in alto nella legenda. Nell'asse verticale sono riportate le domande del questionario.

Le prime quattro domande, partendo dal basso, sono relative alle condizioni preliminari al transfer of training e sono prevalentemente espressione del gradimento del corso seguito. Le domande dalla quinta alla decima entrano nel merito del transfer of training ossia registrano l'impatto del corso sull'attività lavorativa dopo tre mesi dallo svolgimento del medesimo, come illustrato nel grafico seguente.

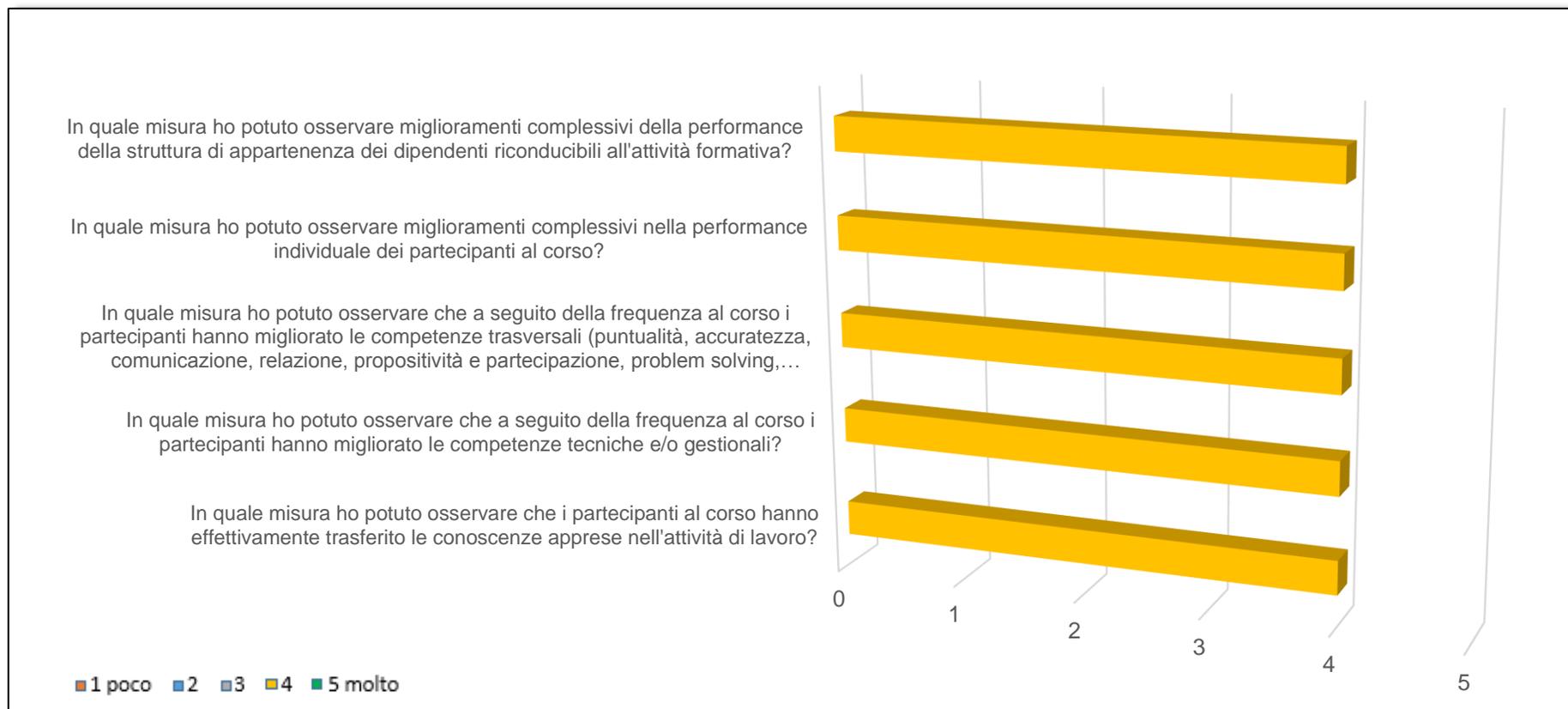
Grafico b) del Corso n. 1: risposte dei partecipanti alle domande relative al transfer of training



Con riferimento alle 6 domande del questionario – riportate in tabella – e relative al solo *transfer of training* si è registrata una valutazione decisamente positiva (al 70%) da parte dei 4 collaboratori ai quali è stato somministrato il questionario (in sostanza tre su quattro lo hanno valutato favorevolmente).

Domanda 1 - In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?
Domanda 2 - In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?
Domanda 3 - In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?
Domanda 4 - In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?
Domanda 5 - In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
Domanda 6 - In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?

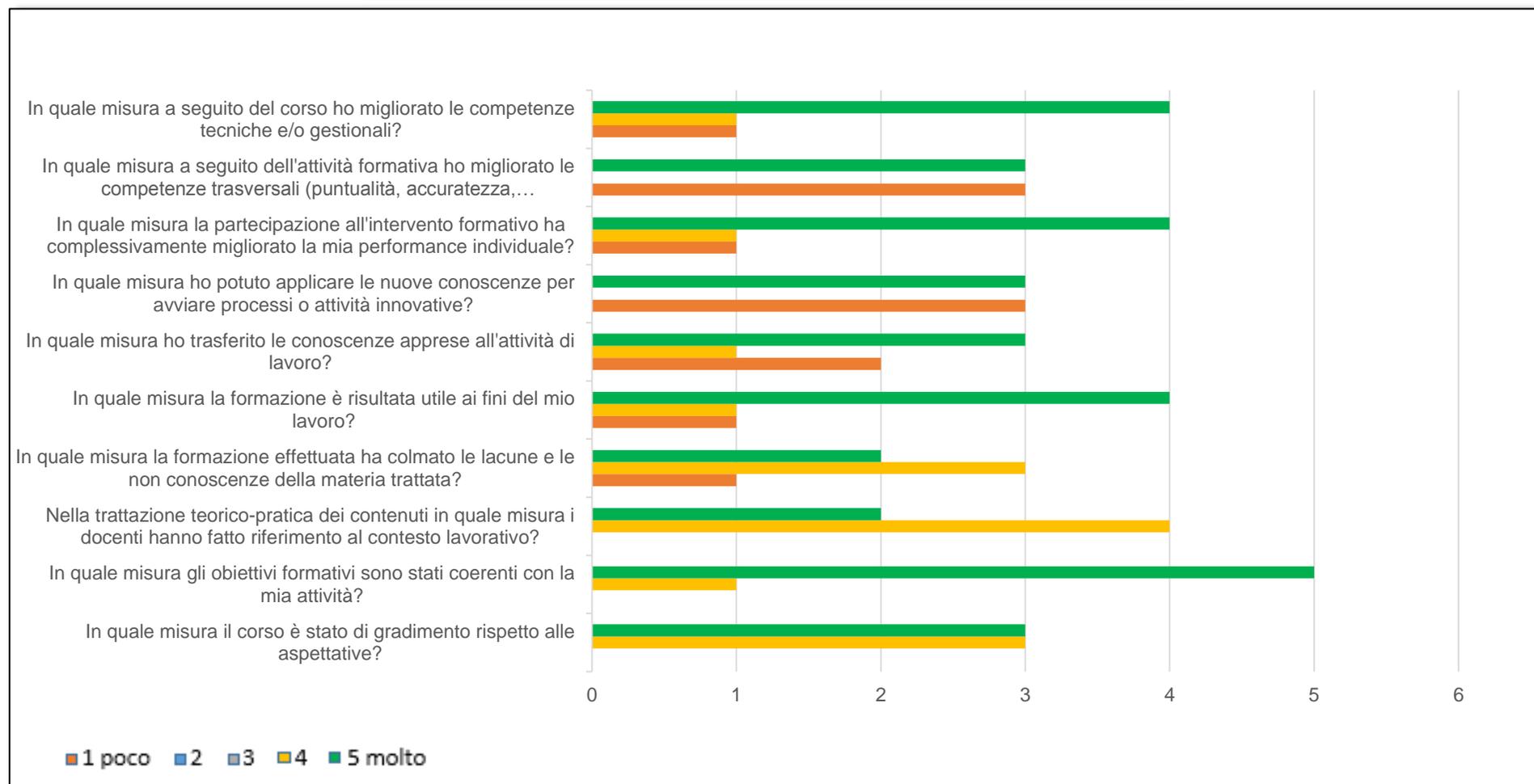
Grafico c) del Corso n. 1: risposte del Responsabile di Area



Nell'asse verticale sono presenti le 5 domande del questionario somministrato al Responsabile di struttura (AGE); nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare l'impatto formativo del corso di formazione. Il giudizio del Responsabile relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori è più che positivo confermando la valutazione fornita dai collaboratori.

CORSO n. 2 - "ISOIVA - 44° corso" (1 – 3 .02. 2017)

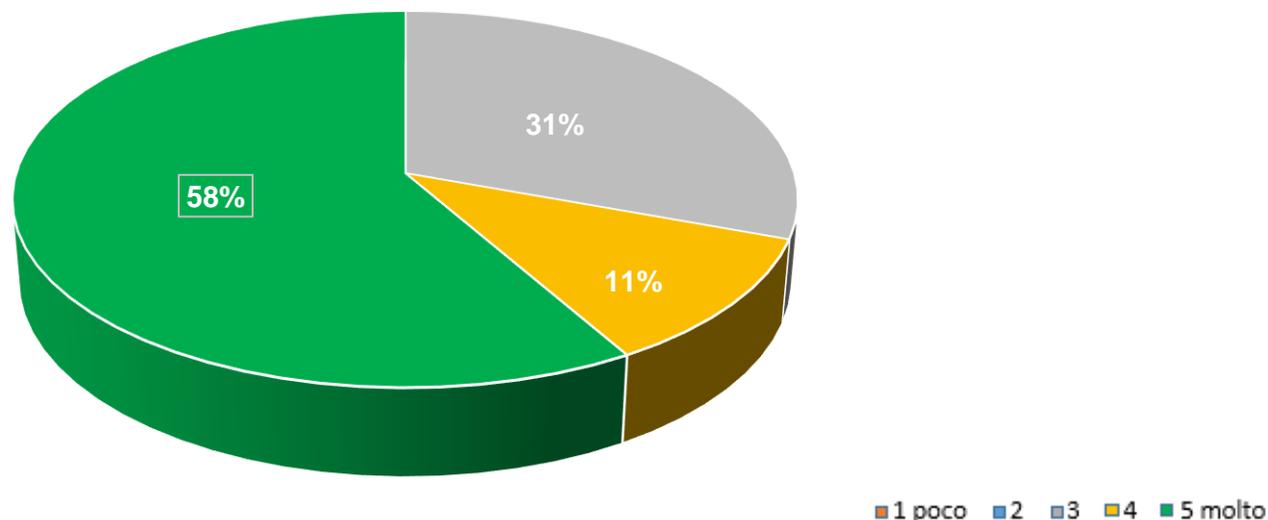
Grafico a) del corso n. 2 risposte dei partecipanti all'intero questionario (6 unità)



Nell'asse orizzontale sono indicate le "occorrenze" ossia la frequenza delle risposte date al questionario da parte di ciascuno dei quattro partecipanti al corso, in base alla scala di valori indicata in alto nella legenda. Nell'asse verticale sono riportate le domande del questionario.

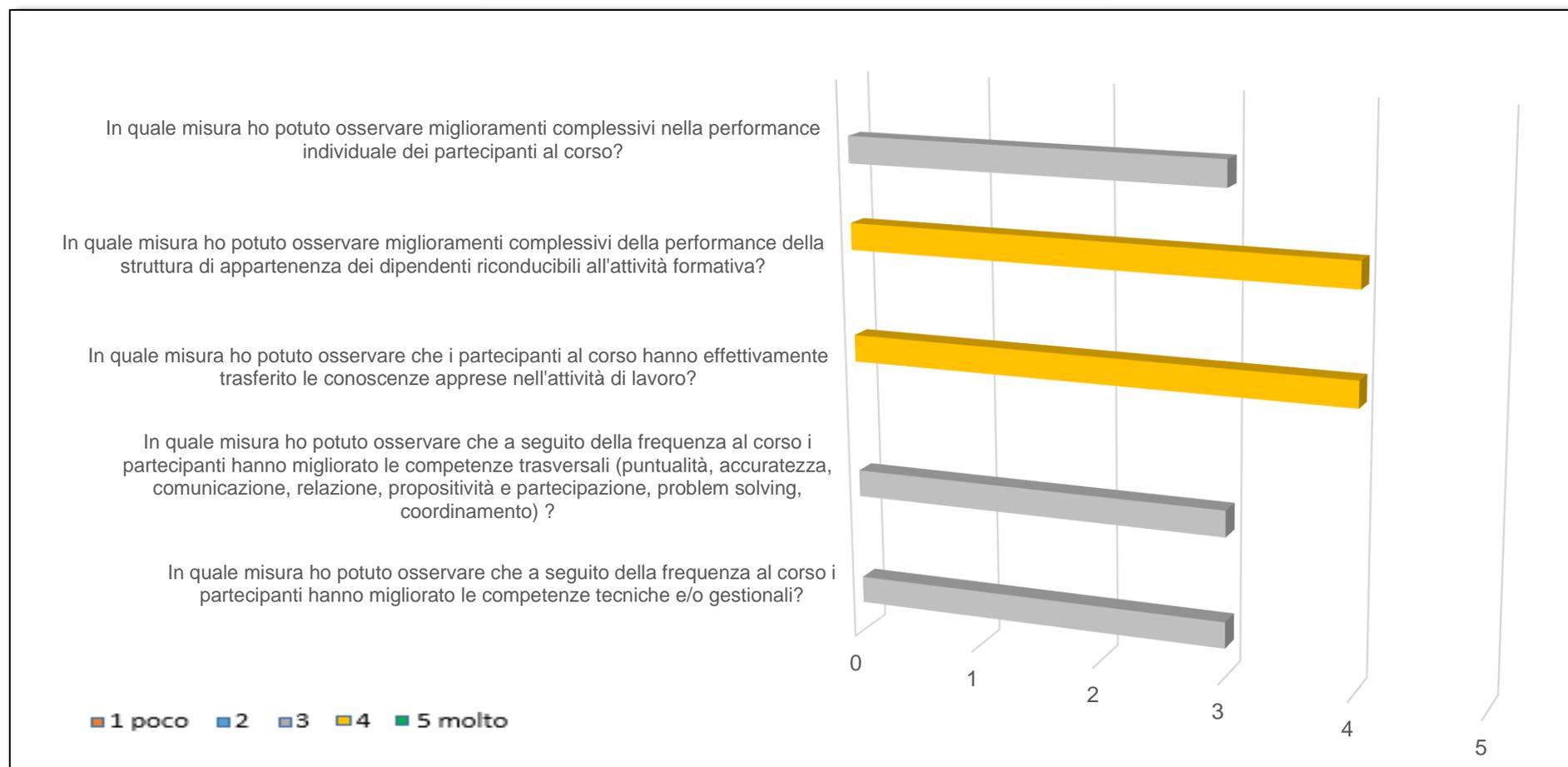
Le prime quattro domande, partendo dal basso, sono relative alle condizioni preliminari al transfer of training e sono prevalentemente espressione del gradimento del corso seguito. Le domande dalla quinta alla decima entrano nel merito del transfer of training ossia registrano l'impatto del corso sull'attività lavorativa dopo tre mesi dallo svolgimento del medesimo, come illustrato nel grafico seguente.

Grafico b) del Corso n. 2: risposte dei partecipanti alle domande relative al transfer of training



Con riferimento alle sei domande del questionario – riportate in tabella – e relative al transfer of training si è registrata una valutazione molto positiva (al 69%) da parte dei quattro collaboratori ai quali è stato somministrato il questionario.

Domanda 1 - In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?
Domanda 2 - In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?
Domanda 3 - In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?
Domanda 4 - In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?
Domanda 5 - In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
Domanda 6 - In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?

Grafico c) del Corso n. 2: risposte del Responsabile di Area

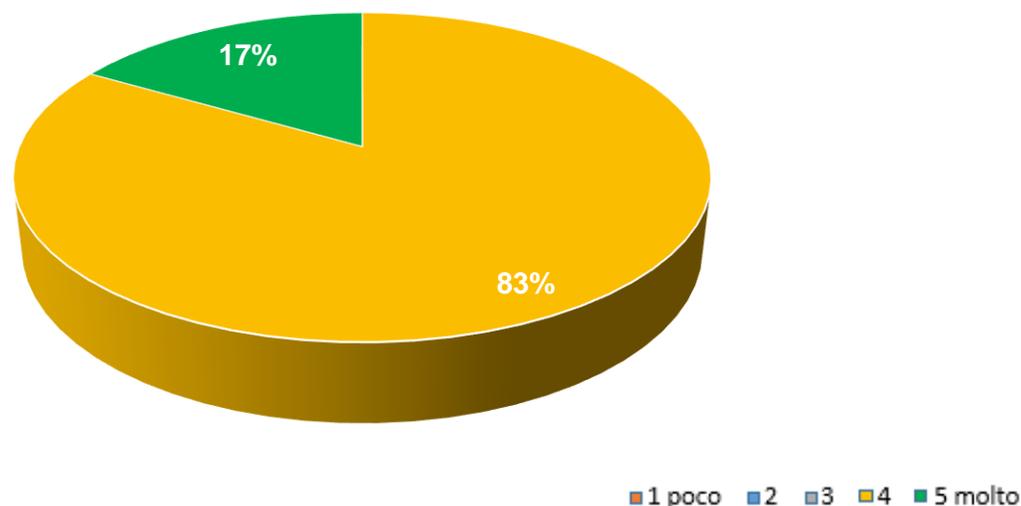
Nell'asse verticale sono presenti le cinque domande del questionario somministrato al Responsabile di struttura (ARCOFIG); nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare l'impatto formativo del corso di formazione. Il giudizio del Responsabile relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori è sostanzialmente positivo confermando la valutazione fornita dai collaboratori.

CORSO n. 3 - “Pat – L’applicazione pratica del processo amministrativo” (8.02.2017)**Grafico a) del Corso n. 3: risposte del partecipante all'intero questionario (1 unità)**

Nell'asse verticale sono presenti le cinque domande del questionario somministrato al partecipante al corso; nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda.

Le prime quattro domande, partendo dal basso, sono relative alle condizioni preliminari al transfer of training e sono prevalentemente espressione del gradimento del corso seguito. Le domande dalla quinta alla decima entrano nel merito del transfer of training ossia registrano l'impatto del corso sull'attività lavorativa dopo tre mesi dallo svolgimento del medesimo, come illustrato nel grafico seguente.

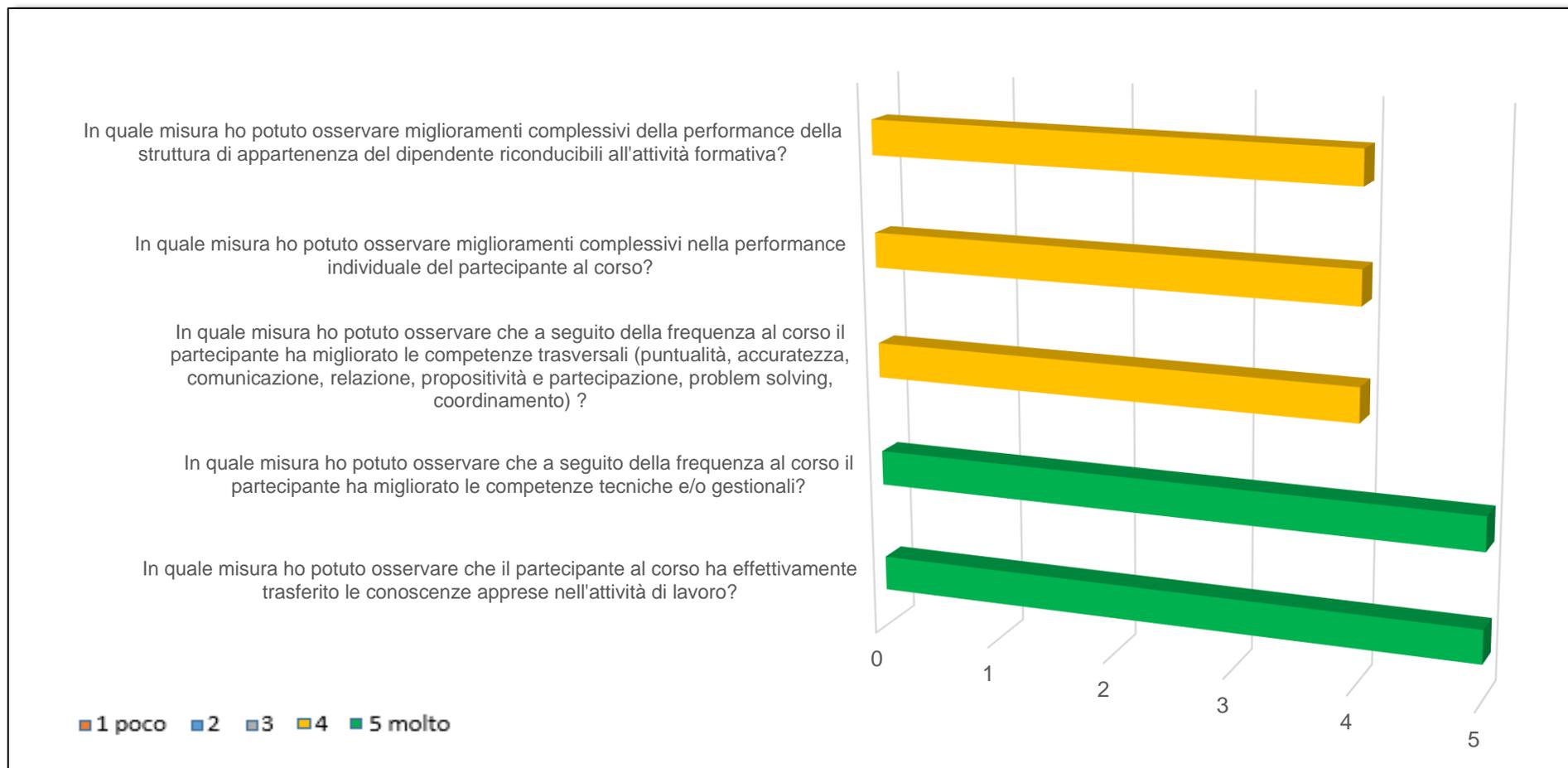
Grafico b) del Corso n.3: risposte del partecipante alle domande relative al transfer of training



Con riferimento alle sei domande del questionario – riportate in tabella – e relative al transfer of training si è registrato un deciso apprezzamento da parte dei quattro collaboratori ai quali è stato somministrato il questionario.

Domanda 1 - In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?
Domanda 2 - In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?
Domanda 3 - In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?
Domanda 4 - In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?
Domanda 5 - In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
Domanda 6 - In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?

Grafico c) del Corso n.3: risposte del Responsabile di Area



Nell'asse verticale sono presenti le 5 domande del questionario somministrato al Responsabile di struttura (ARAL); nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare l'impatto formativo del corso di formazione.

Il giudizio del Responsabile relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori è più che positivo confermando la valutazione fornita dai collaboratori.

CORSO n. 4 - “La partecipazione societaria pubblica dopo il Dlgs175_2016” (3.02.2017)

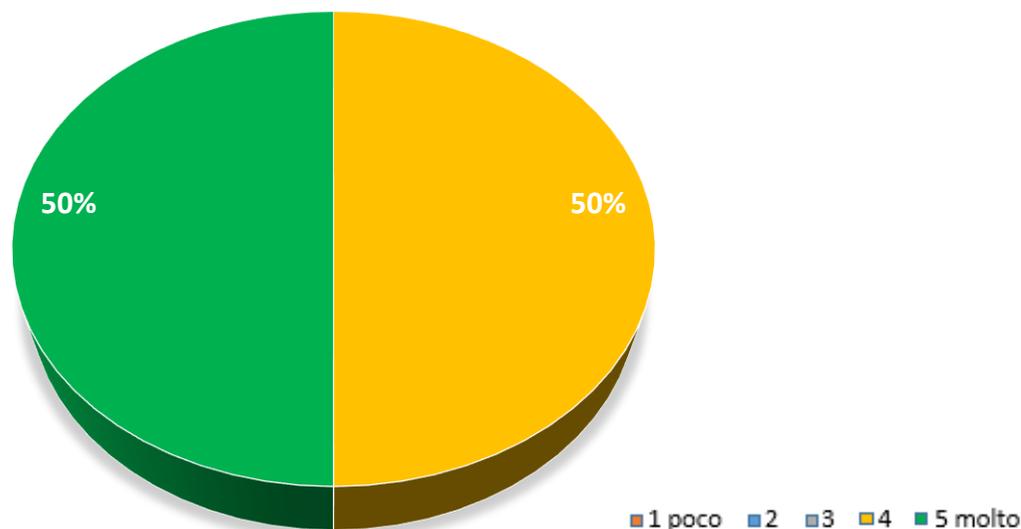
Grafico a) del Corso n. 4: risposte dei partecipanti all'intero questionario (n. 2 unità)



Nell'asse orizzontale sono indicate le “occorrenze” ossia la frequenza delle risposte date al questionario da parte di ciascuno dei due partecipanti al corso, in base alla scala di valori indicata in alto nella legenda. Nell'asse verticale sono riportate le domande del questionario.

Le prime quattro domande, partendo dal basso, sono relative alle condizioni preliminari al transfer of training e sono prevalentemente espressione del gradimento del corso seguito. Le domande dalla quinta alla decima entrano nel merito del transfer of training ossia registrano l'impatto del corso sull'attività lavorativa dopo tre mesi dallo svolgimento del medesimo, come illustrato nel grafico seguente.

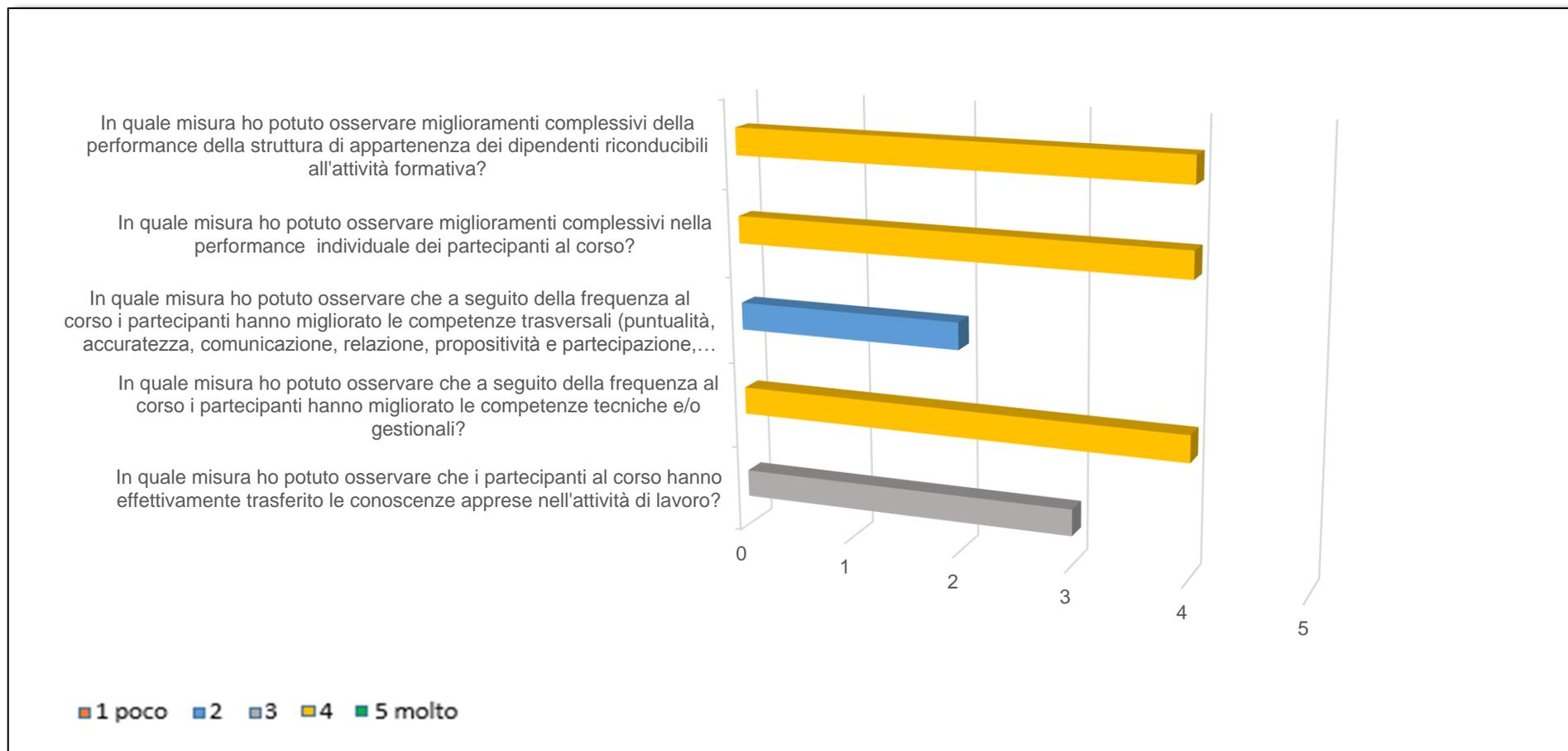
Grafico b) del Corso n.4: risposte dei partecipanti alle domande relative al transfer of training



Con riferimento alle sei domande del questionario – riportate in tabella – e relative al transfer of training si è registrata una valutazione molto positiva (al 100%) da parte dei due collaboratori ai quali è stato somministrato il questionario.

Domanda 1 - In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?
Domanda 2 - In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?
Domanda 3 - In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?
Domanda 4 - In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?
Domanda 5 - In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
Domanda 6 - In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?

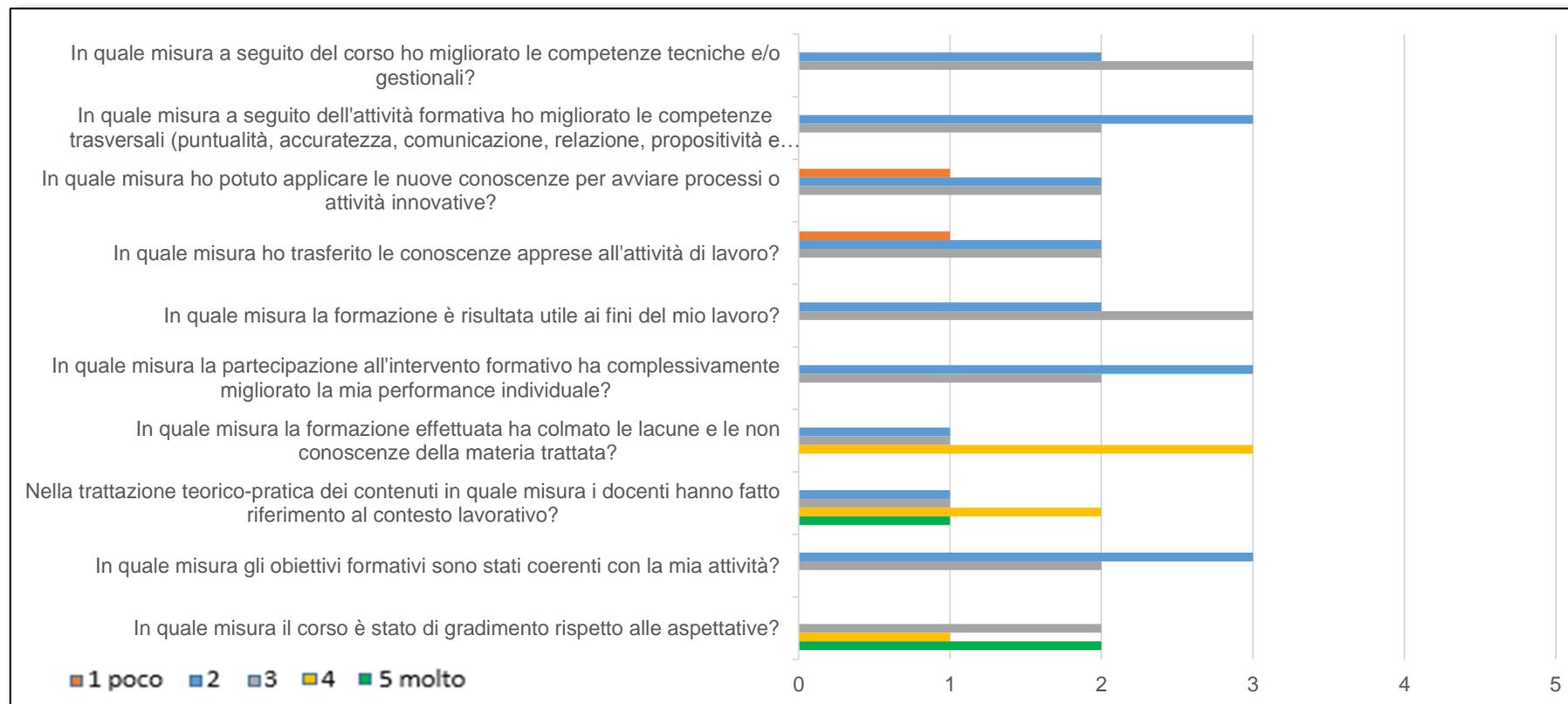
Grafico c) del Corso n. 4 risposte del Responsabile di Area



Nell'asse verticale sono presenti le cinque domande del questionario somministrato al Responsabile di struttura (ASURTT); nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare l'impatto formativo del corso di formazione. Il giudizio del Responsabile relativamente all'impatto del corso sull'attività dei propri collaboratori è positivo, l'unico punto sul quale non ha riscontrato ricadute positive sono le competenze trasversali.

CORSO n. 5- “Nuovo Codice degli appalti” (16.01.2017)

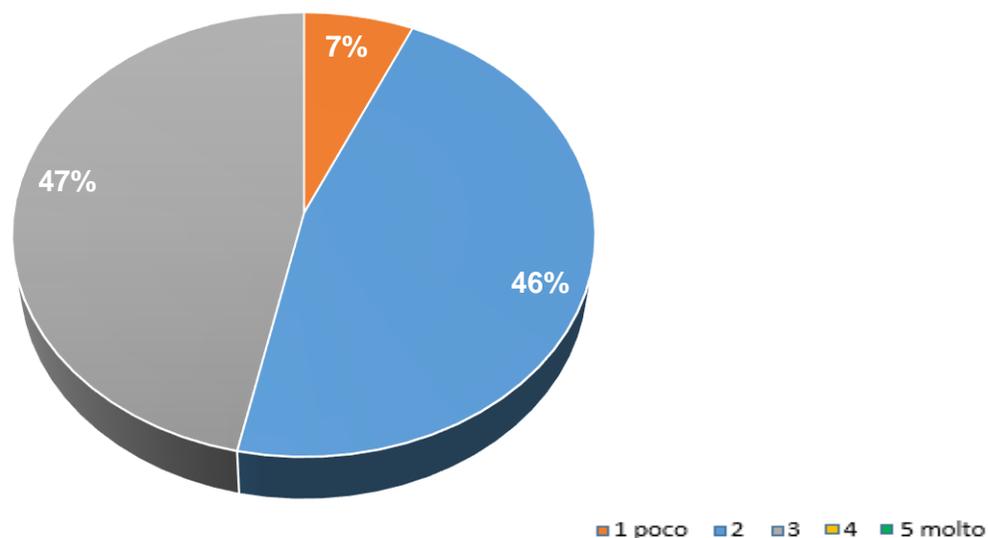
Grafico a) del corso n. 5: risposte dei partecipanti all’intero questionario (n. 5 unità)



Nell’asse orizzontale sono indicate le “occorrenze” ossia la frequenza delle risposte date al questionario da parte di ciascuno dei cinque partecipanti al corso, in base alla scala di valori indicata in alto nella legenda. Nell’asse verticale sono riportate le domande del questionario.

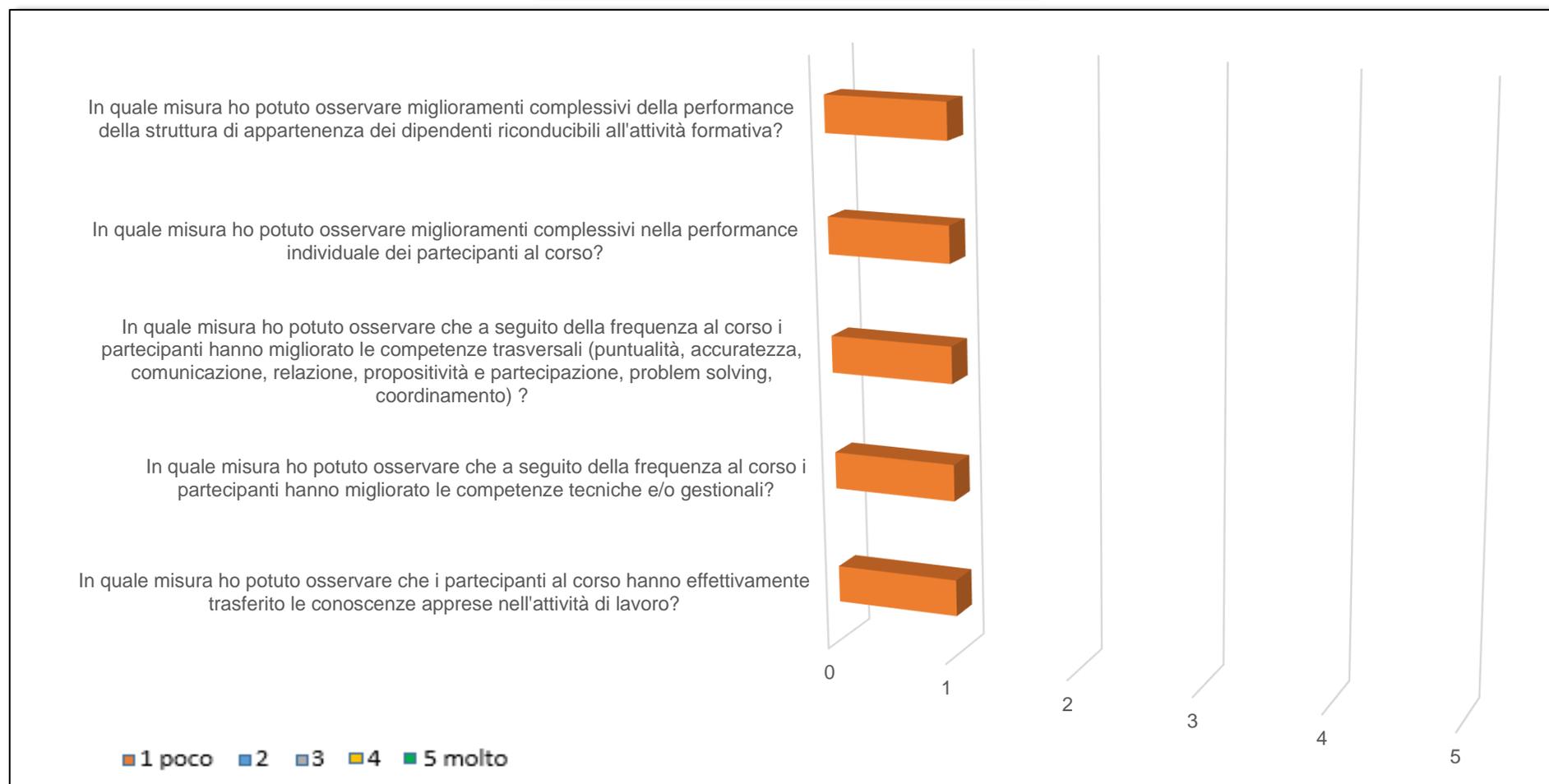
Le prime quattro domande, partendo dal basso, sono relative alle condizioni preliminari al transfer of training e sono prevalentemente espressione del gradimento del corso seguito. Le domande dalla quinta alla decima entrano nel merito del transfer of training ossia registrano l'impatto del corso sull'attività lavorativa dopo tre mesi dallo svolgimento del medesimo, come illustrato nel grafico seguente. Con riferimento al corso "**Nuovo Codice degli appalti**" sono state prese in considerazione le ultime sei domande del questionario, quelle relative all'impatto; il grafico a torta restituisce la sintesi percentuale delle valutazioni dei partecipanti.

Grafico b) del corso n. 5: risposte dei partecipanti alle domande relative al transfer of training



Mentre si osserva nel **Grafico a)**, da parte dei cinque collaboratori ai quali è stato somministrato il questionario, un gradimento relativamente alle condizioni preliminari, nel **Grafico b)** si rileva una criticità riguardo alla applicabilità delle competenze acquisite durante il corso nel contesto lavorativo del partecipante.

Domanda 1 - In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?
Domanda 2 - In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?
Domanda 3 - In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?
Domanda 4 - In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?
Domanda 5 - In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
Domanda 6 - In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?

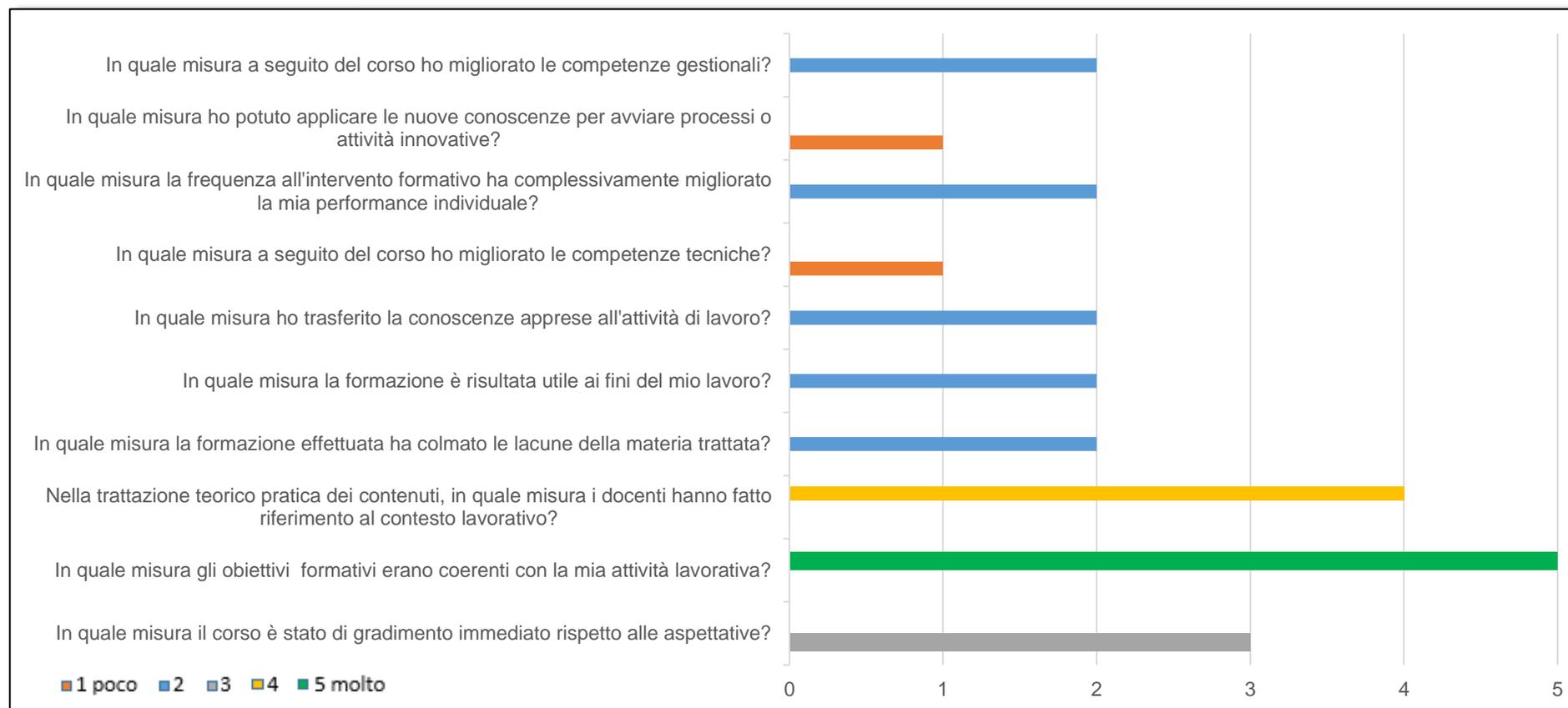
Grafico n. 5 c) risposte del Responsabile di Area

Nell'asse verticale sono presenti le 5 domande del questionario somministrato al Responsabile di struttura (ARU); nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare l'impatto formativo del corso di formazione.

Nel **grafico c)** viene riportata la valutazione dell'efficacia del corso osservata dal Responsabile. In questo caso si conferma una criticità circa il trasferimento delle conoscenze acquisite, il miglioramento delle competenze e della performance del partecipante.

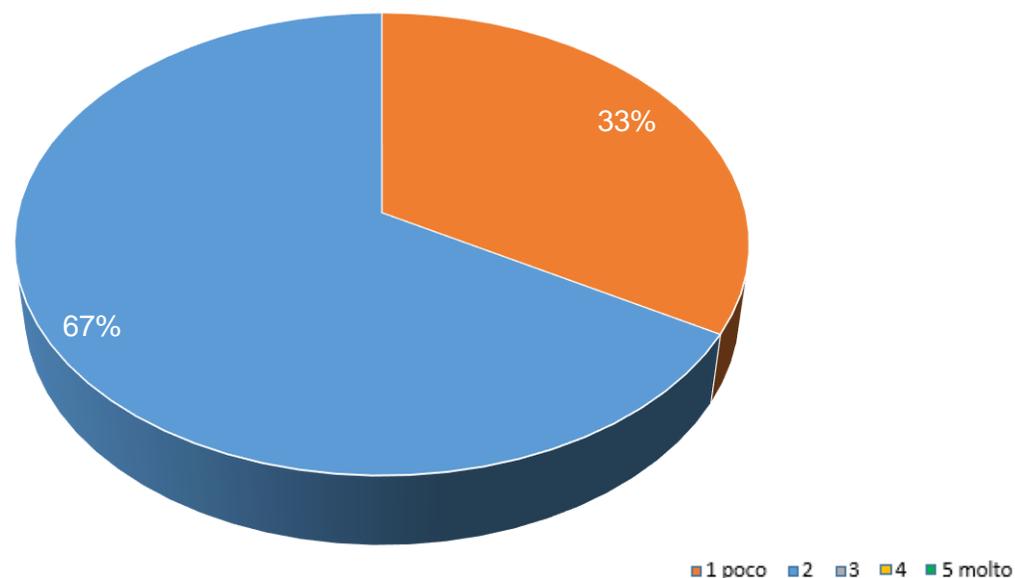
CORSO n. 6 - “Internal Auditing_ standard, modelli” (28, 29 03.2017)

Grafico a) del corso n. 6: risposte del partecipante all'intero questionario (n.1 unità)



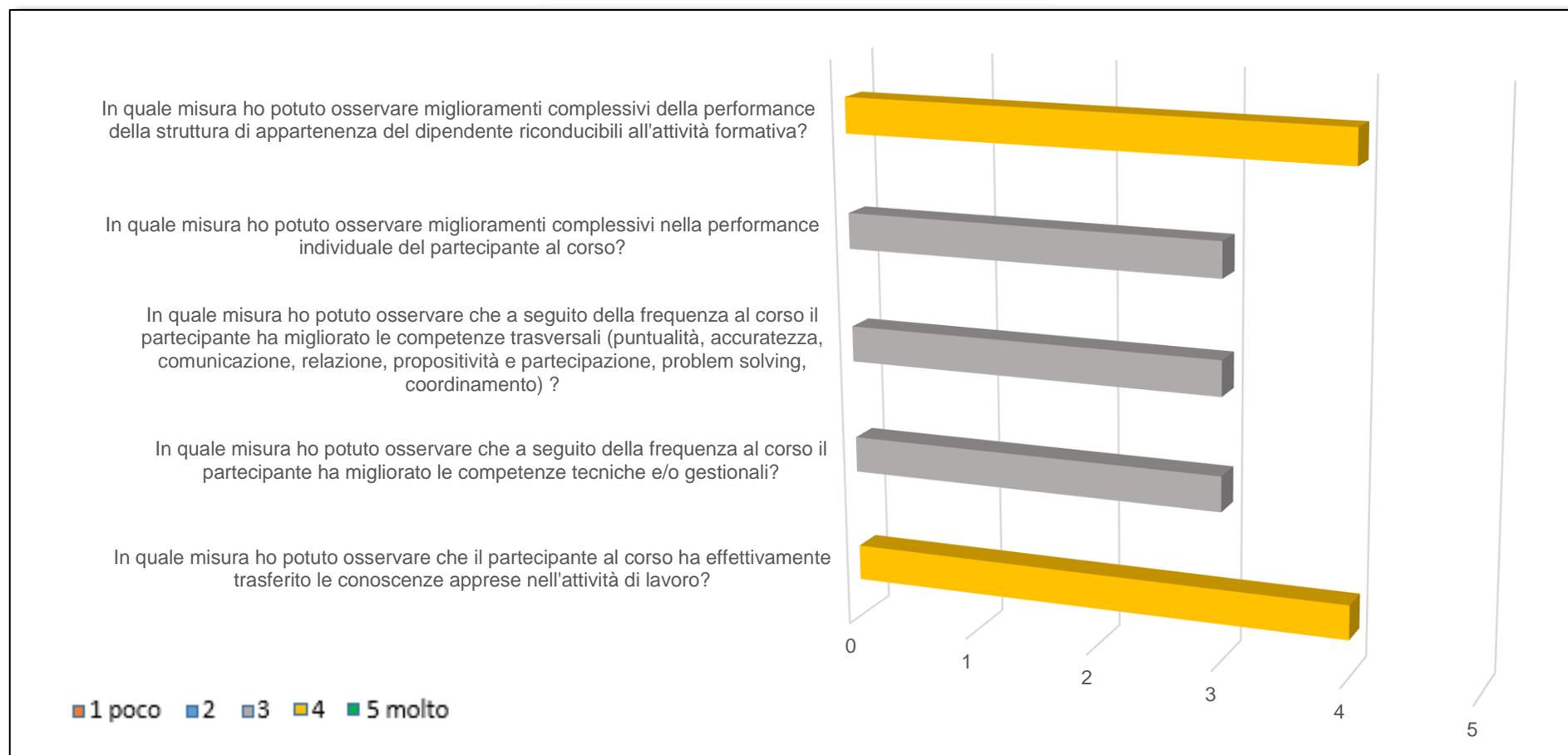
Nell'asse verticale sono presenti le dieci domande del questionario somministrato al partecipante al corso; nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare gradimento e impatto formativo del corso di formazione.

Le prime quattro domande, partendo dal basso, sono relative alle condizioni preliminari al transfer of training e sono prevalentemente espressione del gradimento del corso seguito. Le domande dalla quinta alla decima entrano nel merito del transfer of training ossia registrano l'impatto del corso sull'attività lavorativa dopo tre mesi dallo svolgimento del medesimo, come illustrato nel grafico seguente.

Grafico n.6 b) risposte del partecipante alle domande relative al transfer of training

Con riferimento alle 6 domande del questionario – riportate in tabella – e relative al transfer of training si è registrata nel Grafico n. 6 una criticità, riguardo alla applicabilità delle competenze apprese e al miglioramento della propria performance, soprattutto in considerazione del fatto che il partecipante valutava gli obiettivi formativi coerenti con l'attività lavorativa.

Domanda 1 - In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?
Domanda 2 - In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?
Domanda 3 - In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?
Domanda 4 - In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?
Domanda 5 - In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
Domanda 6 - In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?

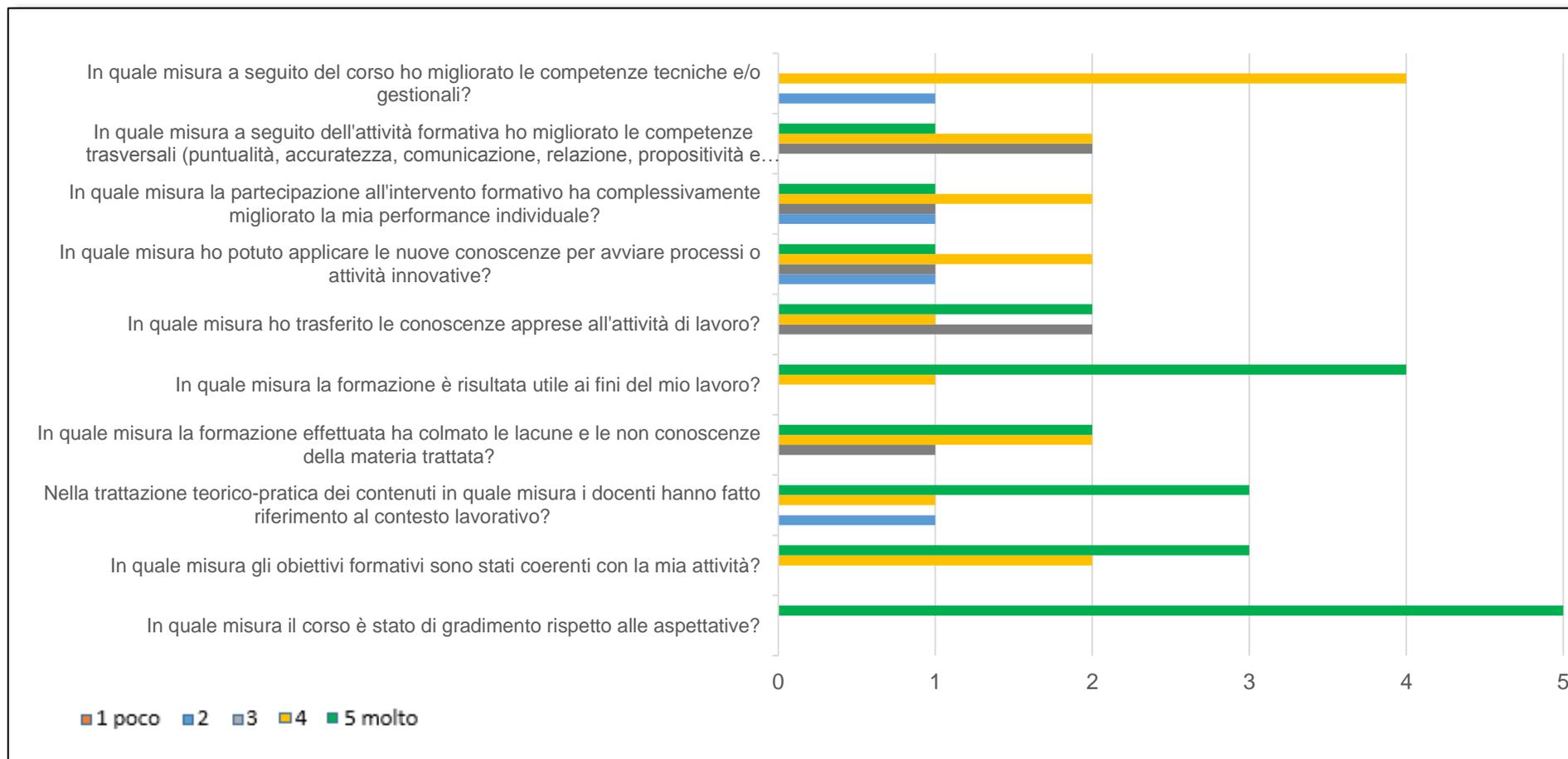
Grafico n. 6 c) risposte del Responsabile di Area

Nell'asse verticale sono presenti le cinque domande del questionario somministrato al Responsabile di struttura (ARCOFIG); nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare l'impatto formativo del corso di formazione.

Relativamente al **Grafico c)** Il giudizio del Responsabile è positivo sia a riguardo dei miglioramenti complessivi della performance nella sua struttura sia al trasferimento delle conoscenze apprese durante il corso dai collaboratori. E' più neutrale il giudizio che riguarda la performance individuale e il miglioramento delle competenze trasversali e tecnico-gestionali.

CORSO n. 7- “Gestione per obiettivi, valutazione e sviluppo dei collaboratori” (febbraio – aprile 2017)

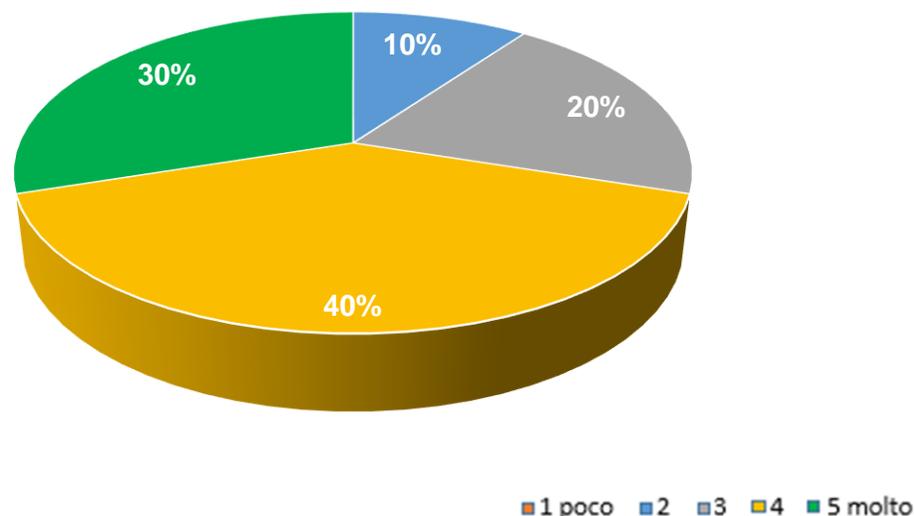
Grafico a) del corso n. 7: risposte dei partecipanti all'intero questionario (n. 5 unità)



Nell'asse orizzontale sono indicate le “occorrenze” ossia la frequenza delle risposte date al questionario da parte di ciascuno dei cinque partecipanti al corso, in base alla scala di valori indicata in alto nella legenda. Nell'asse verticale sono riportate le domande del questionario.

Le prime quattro domande, partendo dal basso, sono relative alle condizioni preliminari al transfer of training e sono prevalentemente espressione del gradimento del corso seguito. Le domande dalla quinta alla decima entrano nel merito del transfer of training ossia registrano l'impatto del corso sull'attività lavorativa dopo tre mesi dallo svolgimento del medesimo, come illustrato nel grafico seguente.

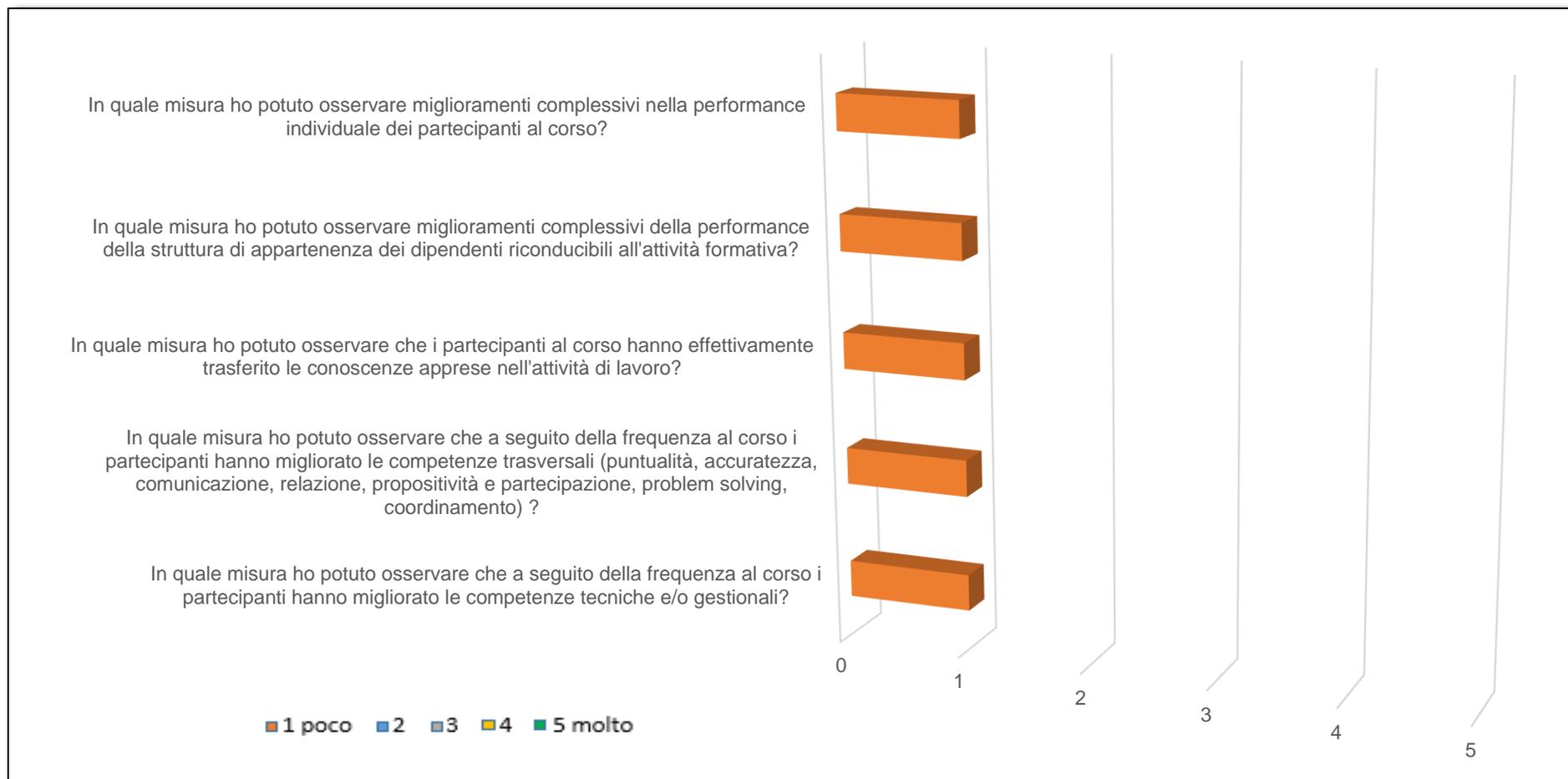
Grafico b) del corso n. 7: risposte dei partecipanti alle domande relative al transfer of training



Con riferimento alle sei domande del questionario – riportate in tabella – e relative al transfer of training si è registrata un deciso apprezzamento (i giudizi 4 e 5 raggiungono la quota del 70%) da parte dei collaboratori ai quali è stato somministrato il questionario.

Domanda 1 - In quale misura la formazione è risultata utile ai fini del mio lavoro?
Domanda 2 - In quale misura ho trasferito le conoscenze apprese all'attività di lavoro?
Domanda 3 - In quale misura ho potuto applicare le nuove conoscenze per avviare processi o attività innovative?
Domanda 4 - In quale misura la partecipazione all'intervento formativo ha complessivamente migliorato la mia performance individuale?
Domanda 5 - In quale misura a seguito dell'attività formativa ho migliorato le competenze trasversali (puntualità, accuratezza, comunicazione, relazione, propositività e partecipazione, problem solving, coordinamento)?
Domanda 6 - In quale misura a seguito del corso ho migliorato le competenze tecniche e/o gestionali?

Grafico c) del corso n. 7: risposte del Responsabile di Area



Nell'asse verticale sono presenti le cinque domande del questionario somministrato al Responsabile di struttura (AOS); nell'asse orizzontale è rappresentata la scala dei valori, riportata in legenda, per valutare l'impatto formativo del corso di formazione.

Nel **grafico c)** viene riportata la valutazione dell'efficacia del corso osservata dal Responsabile. In questo caso si rileva una criticità circa il trasferimento delle conoscenze acquisite, il miglioramento delle competenze e della performance da parte del partecipante.

III. Modello sperimentale del gap Formativo

Come è noto, a partire dal 2014 e con un aggiornamento continuo, l'Area Organizzazione e Sviluppo ha proceduto alla mappatura delle competenze del personale tecnico-amministrativo dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Spesa. Tale mappatura, sin dal principio, è stata concepita quale strumento volto anche all'analisi del gap formativo tra competenze possedute e competenze attese. A tale riguardo in particolare nel corso del 2017 l'Area Organizzazione e Sviluppo ha prodotto un modello sperimentale di verifica del gap formativo delle posizioni organizzative che sarà di seguito illustrato in via esemplificativa, con riferimento alle posizioni dei Capi Ufficio.

Si anticipa che il divario tra competenze possedute e competenze attese (cosiddette competenze "soglia") sarà oggetto di analisi puntuale nell'ambito della progettazione formativa 2018 e, sulla base di ulteriori sviluppi, anche nel prossimo triennio.

Di seguito si riporta il modello elaborato (naturalmente per ragioni di privacy i nominativi dei Capi Ufficio sono stati sostituiti da numerazione da 1 a 35) da cui si evince che sulla prima colonna di ogni argomento è riportato il giudizio positivo o negativo (SI/NO) riguardo all'autoattribuzione di competenze e sulla seconda colonna il livello di tale competenza (da 1 a 3). Come emerge dal modello proposto, si evidenzia a titolo di esempio, che

il titolare di posizione n. 9 dovrà essere formato sulla Valutazione della performance organizzativa e individuale e sulla Lingua inglese, avendo un alto punteggio sulle altre materie;

il titolare di posizione n.12 sulla attività regolamentare, sul il bilancio economico - patrimoniale e atti del bilancio e sul budget e rendicontazione, avendo un alto punteggio sulle altre materie

LEGENDA	
AMM26	Attività regolamentale
AMM32	Bilancio economico, patrimoniale e atti di bilancio,
AMM37	Budget e rendicontazione
AMM71	Mappatura dei processi
AMM122	Valutazione performance organizzativa e individuale
LING008	Lingua inglese

[Digitare qui]

[Digitare qui]

[Digitare qui]

UFFICIO	AMM026		AMM032		AMM037		AMM071		AMM122		LING008	
	Posseduta SI / NO	Livello agito										
1	NO	0										
2	NO	0	SI	1								
3	NO	0										
4	NO	0	NO	0	SI	1	NO	0	SI	1	SI	3
5	NO	0	SI	2								
6	NO	0										
7	NO	0										
8	NO	0	SI	3	SI	3	NO	0	NO	0	NO	0
9	SI	3	SI	3	SI	3	SI	3	NO	0	NO	0
10	NO	0										
11	SI	3	NO	0	NO	0	SI	3	SI	3	NO	0
12	NO	0	NO	0	NO	0	SI	3	SI	2	SI	2
13	SI	3	SI	2	SI	2	SI	2	NO	0	NO	0
14	NO	3	NO	0								
15	NO	0	NO	0	NO	0	NO	0	SI	3	SI	3
16	NO	0										
17	NO	0	SI	3								
18	NO	0	NO	0	NO	0	SI	2	NO	0	SI	1
19	SI	3	NO	0	SI	1	SI	2	NO	0	SI	3
20	NO	0	SI	2								
21	SI	2	NO	0	NO	0	SI	3	NO	0	SI	1
22	NO	0	SI	1								

[Digitare qui]

[Digitare qui]

[Digitare qui]

UFFICIO	AMM026		AMM032		AMM037		AMM071		AMM122		LING008	
	Posseduta SI/NO	Livello agito										
23	NO	0										
24	NO	0	SI	1								
25	NO	0										
26	NO	0										
27	NO	0	SI	1	NO	0	NO	0	NO	0	SI	3
28	NO	0	NO	0	SI	3	NO	0	NO	0	SI	3
29	SI	2	SI	3	SI	2	SI	1	SI	2	SI	2
30	NO	0	NO	0	SI	1	SI	2	NO	0	SI	2
31	SI	3	NO	0	NO	0	SI	3	SI	3	SI	3
32	NO	0										
33	NO	0	NO	0	SI	1	NO	0	NO	0	SI	1
34	NO	0										
35	NO	0										

IV. La rilevazione del fabbisogno formativo

Con nota prot. 72418 dell'21.09.2017 è stato richiesto alle Aree dirigenziali l'aggiornamento annuale del fabbisogno formativo per l'anno 2018, in un'ottica di allineamento temporale con gli strumenti di programmazione e bilancio.

Parte del budget è destinata a corsi specifici per le posizioni organizzative ricoperte dal personale tecnico-amministrativo, oltre che all'aggiornamento delle competenze specifiche del personale afferente alle Aree dell'Amministrazione centrale. Inoltre, una rilevante quota del budget è destinata alla formazione del personale TAB afferente ai Dipartimenti e alle Facoltà. I corsi, inoltre terranno conto delle esigenze formative più rilevanti ricondotte, in sintesi, alle tematiche correlate alle politiche di sviluppo di Sapienza rinvenibili, in particolare, nei documenti strategici di Ateneo, quindi nel Piano Integrato, nel Piano della Comunicazione, nel Piano Triennale di Prevenzione dell'Anticorruzione, nel programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità, nel Bilancio di Previsione. Sarà, per il terzo anno, attuato un innovativo programma, in materia di Soft Skills (formazione comportamentale) volto a generare un cambiamento nelle figure apicali in termini di strategia cognitiva dei partecipanti, a produrre un conseguente aumento della consapevolezza e dell'efficacia personale e ad accrescere le competenze relazionali e comunicative. Si evidenzia ancora l'implementazione dei percorsi formativi specifici relativi ai processi di internazionalizzazione, al supporto alla ricerca, all'accoglienza agli studenti, al potenziamento dei servizi di biblioteca, alla sostenibilità finanziaria, energetica ed ambientale. Sarà quindi programmato un percorso formativo sulla digitalizzazione e sulla tematiche correlate all'anticorruzione e trasparenza e all'informatizzazione, così come saranno sviluppati corsi di aggiornamento in materia fiscale e contabile, normativa, manageriale.

L'apprendimento e l'approfondimento della lingua inglese sarà una offerta costante che coinvolgerà molte unità di personale al pari dei corsi sugli applicativi Excel considerati basilari ai fini della gestione quotidiana delle procedure, in una logica di continuità formativa che si rinnova e si intensifica di anno in anno.

Il Programma Erasmus+ della Commissione europea sostiene e sosterrà fino al 2020 tutte le iniziative europee nel campo dell'istruzione e della formazione. Tra le opportunità di formazione previste e finanziate vi è la mobilità per il personale tecnico-amministrativo (Staff Mobility for Training), intesa quale opportunità di formazione

professionale, rafforzamento e trasferimento di competenze, acquisizione di capacità pratiche e apprendimento di buone prassi da parte dei beneficiari consentendo di svolgere una breve esperienza presso un Istituto di istruzione superiore in uno dei Paesi partecipanti al Programma.

In collaborazione con l'Avvocatura dello Stato, continuerà il programma formativo sugli aggiornamenti della riforma Madia, sui temi di Accesso e Privacy e sul nuovo ruolo dei RUP.

Inoltre, previa proposta del Responsabile dell'Anticorruzione e Trasparenza di Ateneo si provvederà ad organizzare, sui temi dell'anticorruzione e trasparenza, due percorsi formativi generali e un percorso specifico.

Il primo dei percorsi generali sarà destinato a tutto il personale. Le tematiche saranno affrontate in termini teorici ma soprattutto pratici in modo da fornire agli operatori dei parametri di riferimento, metodologie e prassi che possono essere replicate da ciascuno nel proprio specifico ambito operativo. Il percorso si articolerà in 6 lezioni tematiche a distanza nel corso delle quali verranno affrontati i seguenti temi: 1. Aspetti penali e disciplinari con eventuale collaborazione di ARAL. 2. Aspetti contabili e auditing, processi acquisiti, con eventuale collaborazione di ARCOFIG. 3. Accesso generalizzato, obblighi di pubblicazione sul sito web, modalità di tutela della privacy, aspetti giuridici, con la collaborazione eventuale di ARAI. 4. Incarichi extraistituzionali, regimi di incompatibilità e autorizzativi, con eventuale collaborazione di ARU. 5. Pubblicazioni sul sito web e relative piattaforme informatiche con eventuale collaborazione di CINFO. 6. Obblighi di trasparenza e linee guida applicative del Codice degli appalti (lineamenti), con eventuale collaborazione di APSE.

Il secondo percorso generale prevede un percorso formativo generale di carattere misto, in parte frontale e in parte a distanza, sul tema della Protocollazione informatica e fascicolazione che vede due modalità consequenziali: a) una formazione frontale che unirà informazioni teoriche ed esercitazioni pratiche con aule dotate di PC. b) una formazione a distanza somministrata attraverso tutorial sempre accessibili e fruibili liberamente dai formati.

In considerazione della evidente necessità di tempo utile per provvedere alla sua attuazione, questo percorso formativo misto sarà avviato nella sua

evoluzione di programmazione solo nella sua prima fase frontale, sebbene somministrato ad un numero ridotto di destinatari.

Il percorso specifico invece, riguarderà l'approfondimento del nuovo Codice degli Appalti e sarà riservato ai RAD, ai RUP e ai Capi Ufficio. Tale iniziativa formativa, oltre a far acquisire una più elevata professionalità ai discenti, permetterà di ottenere un livello uniforme di competenza specifica nella delicata e complessa materia. Il percorso dovrà essere orientato alla focalizzazione su aspetti teorico-pratici di applicazione nel contesto universitario e, almeno nella sua prima implementazione, svolto in modalità frontale e in presenza, in gruppi di numero contenuto.

V. Il progetto formativo per i docenti

La necessità di un ripensamento culturale delle pratiche di insegnamento e apprendimento nelle università è un dibattito emergente in Italia ma già consolidato e documentato sul piano internazionale.

Le sfide che investono i sistemi di Istruzione Superiore, e che a partire dal processo di Bologna dal 1999 sono state fatte proprie da tutti i sistemi universitari europei in vista della costruzione di uno spazio comune dell'istruzione e dell'educazione, sono state riprese di recente anche dalla EUA Teaching and Learning Initiative, promossa appunto dalla European University Association, i cui lavori si sono svolti da febbraio a settembre 2017. La relazione finale dei lavori presentata in occasione del Teaching and Learning Forum (Parigi, 28-29 settembre 2017) e che confluirà in un documento conclusivo diretto alla Commissione Europea, pone precisamente al centro della riflessione la relazione strategica tra le attività di ricerca scientifica e i processi di apprendimento.

Tali cambiamenti sono stati fatti propri anche dai documenti programmatici di politiche per l'istruzione superiore. Un esempio in questa direzione proviene dal Framework for the Qualification for the European Higher Education Area del 2005 e più recentemente dall'ANVUR che, con il sistema AVA, ha ribadito l'importanza nei processi di accreditamento dei temi della qualità della didattica ribadendo tra i requisiti di Accreditamento periodico (punto di attenzione R1.C1 – Reclutamento e qualificazione del corpo docente) *“E' fondamentale che l'Ateneo individui ed espliciti le strategie seguite attraverso modelli valutativi oggettivi che individuino criteri in grado di escludere forme di assegnazione discrezionale delle risorse, ovvero attraverso la definizione di criteri adeguati per la quantificazione delle esigenze, la selezione dei candidati, l'assegnazione di premialità. L'Ateneo deve prevedere iniziative per migliorare la qualificazione scientifica del proprio corpo docente anche attraverso il reclutamento di docenti di elevato profilo scientifico provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla Sede, e il ricorso a specifici programmi ministeriali”*

E' pertanto necessario che l'Ateneo favorisca con proprie iniziative la crescita e l'aggiornamento scientifico e didattico del corpo docente nel rispetto delle diversità disciplinari, con l'intento di rafforzare quanto possibile il legame fra

formazione e ricerca. A tale scopo, è auspicabile l'utilizzo di nuove tecnologie e che vengano organizzati seminari di studio e di formazione a uso dei docenti.

Si tratta di una sfida importante alla quale anche Sapienza vuole rispondere avviando, a partire dalle nuove generazioni di ricercatori (RTD) un programma formativo che accompagni i docenti (con particolare attenzione ai primi anni di ingresso nella carriera universitaria) a sperimentare nuove visioni culturali, scientifiche e organizzative della vita accademica, sempre più esposta alle sfide della contemporaneità.

Il programma previsto da Sapienza per il 2018 sarà organizzato in moduli di insegnamento e apprendimento sul campo in due annualità, con organizzazione di eventi a carattere didattico-pedagogico generali e eventi specifici per la promozione della qualità e innovazione didattica in aree culturali specifiche.

Nella seduta del Senato Accademico del 28 novembre 2017 è stato deliberato (delibera n.296/17) di approvare:

- il progetto di Ateneo per la formazione dei Docenti elaborato dal Gruppo di lavoro QuID, secondo quanto esposto nella relazione istruttori, specificando che dall'obbligo della formazione iniziale, riservata ai nuovi docenti;
- sono esclusi coloro che già hanno usufruito di tale tipologia di formazione. deliberato di approvare la previsione di un percorso formativo iniziale di durata biennale, a carattere obbligatorio riservato ai nuovi docenti di Sapienza, nonché l'articolazione dei relativi programmi che in fase di sperimentazione iniziale preveda anche il contributo di docenti esterni al fine di coadiuvare i docenti di Sapienza nella preparazione dei corsi e che nelle fasi successive i moduli siano di norma erogati da docenti di Ateneo in modo che il progetto si traduca di fatto anche in un percorso di formazione per il personale interno responsabile dei moduli;
- di inserire, ove possibile e previa verifica della compatibilità con la normative vigente, l'obbligo di partecipazione al progetto formativo nel contratto sottoscritto dai ricercatori a tempo determinato;
- di sottoporre il Progetto di Ateneo per la formazione dei Docenti al Consiglio di Amministrazione nella prima seduta utile, a valle dell'approvazione del Bilancio unico di Ateneo 2018 completo delle correlate implicazioni di spesa contemplate dal Progetto stesso.

VI. La pianificazione economica 2018

Lo stanziamento sul BU per l'esercizio 2018 sarà pari a € 260.00,00 di cui

a) € 130.000,00

Per attività di formazione strutturata. (voce finanziaria A.C. 08.02.010)

b) € 130.000,00

Per attività di formazione non strutturata (voce finanziaria A.C. 08.02.020)

a)

La programmazione dell'attività esclusivamente di *formazione strutturata* prevede corsi e seminari di aggiornamento professionale che vengono tenuti in aula con uno o più docenti (v. *direttiva del Dip. Funzione Pubblica n.10 del 30.07.2010 pubblicata su GU 06.10.2010*).

b)

In coerenza con quanto previsto dalla citata Direttiva della Funzione Pubblica, vengono delineate, nella categoria "*attività non strutturata*", le attività che prevedono il tradizionale corso in aula per aggiornamento specialistico e tutti quei corsi che accompagnano il processo di reingegnerizzazione, la formazione tra pari con un tutor o un coordinatore, i *focus group*, i circoli di qualità.

Saranno ascrivibili a questa voce di budget anche i corsi altamente specialistici di aggiornamento professionale prescritti dall'Ordine di appartenenza del personale tecnico amministrativo. Corsi che, come recita la sentenza n° 7776 del 16 aprile 2015 della Cassazione, sono a carico dell'Ente.

Inoltre, in continuità con l'operato di questi ultimi anni e in ottemperanza all'art. 7 delle linee di indirizzo di cui al citato Accordo del 17.11.2014 – secondo cui "*ai fini della efficace realizzazione delle attività formative e in un'ottica di economicità dell'azione amministrativa, Sapienza si avvale in primis del COINFO quale Consorzio Interuniversitario sulla Formazione*" – rientrano nella voce di bilancio dell'attività non strutturata, le adesioni alle comunità professionali che il COINFO propone e che sono di anno in anno ulteriormente implementate. I corsi offerti dal COINFO vengono via via definiti in base a vari fattori: professionalità della docenza, "pacchetti formativi" ad hoc, destinatari selezionati in base alla specifica posizione ricoperta, partecipazione ad iniziative formative offerte con quote gratuite e costi agevolati:

ISCRIZIONE UniRU (COINFO)	€. 2.000,00
ISCRIZIONE UniAMM (COINFO)	€. 2.500,00
ISCRIZIONE ISOIVA (COINFO)	€. 1.500,00
ISCRIZIONE UniSOF (COINFO)	€. 2.500,00
ISCRIZIONE UniSAN (COINFO)	€. 2.500,00
ISCRIZIONE SEGRETERIA 2.1 (COINFO)	€ 2.500,00
TOTALE COMPLESSIVO CON COSTO AGEVOLATO	€ 14.100,00

Nella suddetta voce di bilancio rientrano, altresì, le spese sostenute per il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione in favore dei dipendenti di Sapienza.

Al riguardo, si evidenzia che si chiederà, come ogni anno, al Consiglio di Amministrazione, di confermare lo stanziamento di spesa dell'anno precedente con una somma da allocare nel budget 2018 di € 40.000,00. Tale somma tiene conto dell'aumentata richiesta del parziale rimborso dei Master a seguito della possibilità di partecipazione a Master in sovrannumero a costo agevolato ai quali, anche quest'anno, tutto il personale tecnico amministrativo ha potuto concorrere (delibera n. 286/15 del 29.09.2015).

Pertanto, relativamente all'a.a. 2017-18, all'inizio del 2018 verrà indetto il concorso per:

- il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione per n. 30 unità di personale in servizio presso l'Ateneo, l'ospedale S. Andrea e le strutture sanitarie convenzionate con Sapienza, per tutti i corsi di laurea attivati in Sapienza;

- il rimborso parziale delle tasse di immatricolazione e iscrizione per n. 10 unità di personale in servizio presso l'Ateneo, l'ospedale S. Andrea e le strutture sanitarie convenzionate con Sapienza, per tutti i corsi di dottorato di ricerca attivati in Sapienza;

- il rimborso di € 1.000,00 per n. 20 unità di personale in servizio presso l'Ateneo, l'ospedale S. Andrea e le strutture sanitarie convenzionate con Sapienza, per tutti i Master di I e II livello.

E' previsto uno stanziamento di € 50.000,00 per “*Altre spese per attività istituzionali*” (voce finanziaria A.C. 13.04.080.010)

Questo conto si riferisce alla formazione dei docenti che parte dalla esigenza di conferire all'impegno didattico dei docenti universitari la stessa rilevanza che viene attribuita all'attività di ricerca: condizione essenziale affinché i processi di trasformazione in atto da tempo in seno allo spazio europeo dell'educazione superiore producano effetti significativi sulla didattica universitaria. Viene posto in discussione il tradizionale modello trasmissivo e unidirezionale del sapere accademico pensato per studenti pronti a riceverlo in modo prevalentemente passivo. Si sta attraversando la trasformazione profonda in un mondo accademico che privilegia l'accumulazione, la codificazione e la stabilizzazione della conoscenza a favore di approcci in cui la conoscenza scientifica diviene mobile, instabile, plurale, condivisa. Si tratta di una sfida importante alla quale anche Sapienza vuole rispondere avviando, a partire dalla nuova generazione di docenti (RTD) un programma formativo che accompagni i docenti a sperimentare nuove visioni culturali, scientifiche e organizzative della vita accademica, sempre più esposta alle sfide della modernità. Dal punto di vista didattico si opererà attraverso moduli con didattica frontale e tutoraggio.

Il prospetto economico della voce a) e b) viene qui riassunto per aree tematiche:

AREA TEMATICA	Attività strutturata	Attività non strutturata
COMUNICAZIONE	€ 6.000,00	€ 3.000,00
CONTABILITA' ECONOMICA PATRIMONIALE	€ 35.000,00	-
ORGANIZZAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE	€ 10.000,00	-
INFORMATICA	€ 9.000,00	-
BIBLIOTECHE	€ 13.000,00	-
GESTIONE RISORSE UMANE	€ 12.000,00	€ 38.000,00
INTERNAZIONALIZZAZIONE	€ 6.000,00	€ 20.000,00
NORMATIVA	€ 20.000,00	-
RICERCA	€ 12.000,00	€ 9.900,00
RIMBORSO TASSE DIPENDENTI	-	€ 40.000,00
ADESIONI COINFO	-	€ 14.100,00
TOTALE	€ 123.00,00	€ 125.000,00
Eventuali altri percorsi formativi	€ 7000,00	€ 5.000,00

VII. La programmazione dei corsi 2018

Di seguito, si riporta l'indicazione analitica dei corsi previsti nel 2018 sulla base del fabbisogno formativo espresso dalle strutture e correlati alle politiche di sviluppo di Sapienza, rinvenibili in particolare negli obiettivi delineati nei documenti strategici di Ateneo, quali il Piano Strategico 2016-2021, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 371 del 15.11.2016, il Piano Integrato 2017-2019 approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 37 del 31.1.2017, il Piano di Comunicazione di Sapienza, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, il Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità e i documenti di programmazione economica e finanziaria.

LEGENDA

AC: Amministrazione Centrale
AGE: Area Gestione Edilizia
AOS: Area Organizzazione e Sviluppo
APSE: Area Affari Patrimoniali
ARAI: Area Affari Istituzionali
ARAL: Area Affari Legali
ARCOFIG: Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione
ARI: Area per l'Internazionalizzazione
AROF: Area Offerta Formativa e Diritto allo Studio
ARSS: Area Servizi agli Studenti
ARU: Area Risorse Umane
ASSCO: Area Supporto Strategico e Comunicazione
ASURTT: Area Supporto alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
CINFO: Centro InfoSapienza
USPP: Ufficio Speciale Prevenzione e Prevenzione
BIBL: Bibliotecari
CU: Capi Ufficio
CS: Capi Settore
CdS: Dipartimenti
RAD: Responsabili Amministrativi Delegati
RR: Referenti della Ricerca
RD: Referenti della Didattica
RI: Referenti Informatici
MD: Manager della Didattica
WB: Web Master
CF: Coordinatori di Facoltà
SA: Segretari Amministrativi di Centri

PROGRAMMAZIONE DEI CORSI IN RELAZIONE AL PIANO INTEGRATO 2017-2019**(delibera del CdA n.37 del 31.01.2017)****Piano Integrato. Obiettivi operativi****1.5. Favorire l'iscrizione di studenti stranieri****Corso di lingua inglese di base e specialistico**

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC e CdS.

Sede: interna

How to write clearly in English corso di formazione In inglese e Comunicazione

Formatore: esterno

Destinatari: personale ARSS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi**2.4. Supporto diretto ai Centri di Spesa nelle negoziazioni relative a contratti conto terzi, di ricerca ed accordi di collaborazione con particolare riferimento agli aspetti relativi al trasferimento tecnologico, alla proprietà dei risultati e alla valorizzazione del know how.****3.1. Promuovere attività di public engagement anche in partnership con istituzioni locali, nazionali e internazionali****Summer/Winter School Netval per la valorizzazione delle ricerca**

Formatore: esterno

Destinatari: personale ASURTT

Sede: esterna

Costi: da stabilire

Trasferimento tecnologico e terza missione nelle Università e negli enti pubblici di ricerca

Formatore: esterno

Destinatari: personale ASURTT

Sede: esterna

Costi: da stabilire

Corso su progettazione europea, nazionale e Progetti di ricerca comunitari

Formatore: esterno

Destinatari: personale ASURTT, ARI

Sede: esterna

Costi: da stabilire

Progettazione e rendicontazione europea: internazionalizzazione, workshop internazionali presso enti internazionali EAIE, EIPA, EU-CORE, ERACON e aggiornamenti ERASMUS Congress

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ARI

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Progetti di ricerca nazionali, internazionali e comunitari. Procedure di rendicontazione

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC
Sede: interna
Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi

3.7. Ampliamento del progetto per l'estensione dell'orario di lettura delle sale lettura fino a h 24.

3.7 bis. Prosecuzione del progetto per l'estensione dell'orario di apertura delle biblioteche fino a h 12.

Corso di formazione di base sui software gestionali in uso presso SBS: Sebina NEXT

Formatore: interno
Destinatari: personale bibliotecario
Sede: interna
Costi: da stabilire

Comunicare la biblioteca: tecniche di comunicazione e uso di strumenti sociali

Formatore: interno e esterno
Destinatari: personale bibliotecario
Sede: interna
Costi: da stabilire

Conservazione e restauro dei libri cartacei, versione base pratica e versione avanzata

Formatore: interno e esterno
Destinatari: personale bibliotecario
Sede: interna
Costi: da stabilire

Corso introduttivo di Reseach Data Management

Formatore: interno
Destinatari: personale bibliotecario
Sede: interna
Costi: da stabilire

Gestione delle riviste elettroniche di proprietà di Sapienza

Formatore: esterno
Destinatari: personale bibliotecario
Sede: interna
Costi: da stabilire

Nuova versione del software OJS

Formatore: esterno
Destinatari: personale bibliotecario e amministrativo
Sede: interna
Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi

3.13. Assicurare la diffusione delle strategie e delle politiche di ateneo

Sistema di valutazione della performance

Formatore: esterno
Destinatari: personale AC
Sede: interna
Costi: da stabilire

Team building, gestione del conflitto e negoziazione

Formatore: esterno
Destinatari: personale AC e CdS
Sede: interna
Costi: da stabilire

Formazione outdoor per dirigenti

Formatore: esterno
Destinatari: dirigenti
Sede: esterna
Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi integrativi

4.6. Assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti previsti in materia di sicurezza

4.7. Attuare strategie e interventi finalizzati allo sviluppo del sistema Security di Ateneo

Security e Safety

Formatore: CINFO
Destinatari: personale AC e CdS
Sede: interna
Costi: da stabilire

Pacchetto office IT. Security (livello specialised)

Formatore: esterno
Destinatari: personale ARSS
Sede: interna
Costi: da stabilire

Check point certified security administrator (Ccesa) r/77

FORMATORE: esterno
DESTINATARI: personale CINFO
SEDE: da stabilire
COSTO: da definire

Sicurezza di Ateneo

FORMATORE: interno
DESTINATARI: personale neo assunto
SEDE: da stabilire
COSTO: da definire

Cyber Security

FORMATORE: interno
DESTINATARI: referenti informatica
SEDE: da stabilire
COSTO: da definire

Piano Integrato. Obiettivi operativi

5.1. Promuovere la digitalizzazione delle procedure amministrative

TINFO processi correlati all'inoltre telematico della documentazione agli OCCC

Formatore: interno
Destinatari: personale AC
Sede: interna
Costi: da stabilire

Titulus: protocollazione e fascicolazione

Formatore: interno

Destinatari: personale AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

Corso Excel di base e avanzato

Formatore: interno

Destinatari: personale AC e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

DRUPAL aggiornamento

Formatore: interno

Destinatari: personale AC e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Compiti e funzioni per figure di RUP e DEC**(alla luce delle innovazioni introdotte dal correttivo al D.lgs 56/2016 e dalle successive Linee Guida ANAC)**

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Qlik sense create visualization with GQlik sense

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CINFO

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Oda – Oracle Database Appliance release 12.1

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale CINFO

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Corso Moduli Google Apps

FORMATORE: CINFO

DESTINATARI: personale AM e CdS

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Corso Piattaforma Gare e Appalti

FORMATORE: Cinfo

DESTINATARI: personale AM

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

DRUPAL aggiornamento

Formatore: interno

Destinatari: personale AC e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Corsi CINECA per gestione CSA

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi

5.3. Estendere l'attività e audit e di controllo di gestione sulle Aree e le attività dell'Amministrazione centrale

Internal Auditing

Formatore: esterno

Destinatari: personale ARCOFIG

Sede: interna

Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi

5.5. Attuare i nuovi adempimenti previsti dal D:Lgs 25 maggio 2016 n. 97

Recante la revisione e la semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza (FOIA Freedom of Information Act)

Tutela della privacy e diritto di accesso

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Corsi su trasparenza e anticorruzione**Percorso formativo generale 1**

FORMATORI: interni

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Percorso formativo generale 2

Modalità frontale e a distanza

FORMATORI: interno e docenti

DESTINATARI: personale AC e CdS

SEDE: interna

Percorso formativo specifico

FORMATORI: interni

DESTINATARI: Capi Ufficio, RAD, RUP ,

SEDE: interna

Adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione nell'ambito delle procedure di appalto sottosoglia

FORMATORE: esterno e interno

DESTINATARI: personale AGE e AC

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Gestione procedure gare sotto soglia – lavori e servizi tecnici – servizi di manutenzione ordinaria su Mepa

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ASSCO

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Responsabilità erariale dopo l'emanazione del nuovo codice contabile e le deleghe PA (D.Lgs 174/2016 e L. 1243/2015)

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ARAL

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Il Nuovo Codice degli appalti

FORMATORE: esterno e interno

DESTINATARI: personale A.C e CdS

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Piano Integrato. Obiettivi operativi**5.7. Supportare il reclutamento di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario****Programmazione personale, contrattazione, normativa sul lavoro, il nuovo regime del pubblico impiego (D.Lgs 75/2017)**

FORMATORE: esterno e interno

DESTINATARI: personale ASSCO e AOS

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Piano Integrato. Obiettivi operativi**5.10. Promuove la formazione e l'aggiornamento professionale del personale****Tecnico amministrativo e bibliotecario, anche attraverso esperienze di formazione all'estero (Staff Mobility Week)****Staff Mobilty Week**

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC

Sede: esterna

Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi**5.12. Ulteriore sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante l'elaborazione e l'applicazione di un modello volto alla verifica dell'apporto individuale nei gruppi di lavoro e ridefinizione del sistema di pesature delle posizioni organizzative.****Gli strumenti di misurazione e valutazione della performance**

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale ASSCO e AOS

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Piano Integrato. Obiettivi operativi**5.18. Coordinare le attività propedeutiche all'accreditamento ANVUR****Requisiti e Procedure di accreditamento periodico in AVA 2.0**

FORMATORE: esterno

DESTINATARI: personale AC

SEDE: da stabilire

COSTO: da definire

Valutazione ricerca e valutazione

Università (ANVUR)

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC

Sede: esterna

Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi

5.20. Monitorare i rischi anticorruzione utilizzando il sistema di gestione documentale

Utilizzo avanzato delle procedure di protocollo PEC, funzioni di fascicolazioni, personale, elettronico e gestione documentale

Formatore: interno

Destinatari: personale AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

Piano Integrato. Obiettivi operativi

5.21 Assicurare le attività relative alla redazione del bilancio consolidato di ateneo con enti e società partecipate

Corso di aggiornamento sulla normativa sulle società a partecipazione pubblica

Formatore: esterno

Destinatari: personale ASURTT

Sede: esterna

Piano Integrato. Obiettivi operativi

5.21. Assicurazione le attività relative alla redazione del bilancio consolidato

Di ateneo con enti e società partecipate

5.22 Definizione di Manuale di contabilità funzionale alla semplificazione ed omogeneizzazione delle procedure contabili dei Centri di responsabilità amministrativa

Formazione continua sulla normativa contabile e fiscale con effetti sul comparto università

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Interazione fa contabilità analitica e Modulo progetti in UGOV

Formatore: CINECA

Destinatari: personale ARCOFIG

Sede: interna

Costi: da stabilire

Corso di formazione in tema di fiscalità e contabilità

Formatore: interno

Destinatari: personale ARCOFIG e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Corso base su IVA

Formatore: interno

Destinatari: personale CdS e AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

AGGIORNAMENTI NORMATIVI

Strumenti di controllo di gestione nelle P.A.

Formatore: estero

Destinatari: ARCOFIG e personale AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

Corsi di formazione in tema di aggiornamenti

Normativi relativi al bilancio consolidato e nuova gestione

SIOPE

Formatore: interno

Destinatari: ARCOFIG

Sede: interna

Costi: da stabilire

Riforma Madia

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC e CdS

Sede: interna

Costi: da stabilire

Aggiornamenti normativi per aderenti Albi professionali

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

Progetti della Comunità Professionale COINFO (UniAMM, UniCONTRACT, UniFORM, UniR.U., UniSAN e Segreterie 2.1)

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

Corsi delle Borse Valore PA dell'INPS

Formatore: esterno

Destinatari: personale AC

Sede: interna

Costi: da stabilire

Pubblico concorso a prova di ricorso

Formatore: esterno

Destinatari: ARU

Sede: interna

Costi: da stabilire