



COMUNE di PAVIA

Piazza Municipio 2 – 27100 Pavia

Tel. 0382/399271 - Fax 0382/399227

Cod. Fisc. e Part. Iva 00296180185

Settore Gestione Risorse Umane e Servizi Interni

Servizio Amministrazione e Organizzazione delle Risorse Umane



PIANO FORMATIVO ANNUALE

2011

Come noto, secondo l'art. 7 bis del D. Lgs. 165/2001, le pubbliche amministrazioni, ivi compresi gli enti locali, devono predisporre annualmente un piano di formazione del personale, tenendo conto dei fabbisogni rilevati e delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi prefissati. Tale strumento costituisce un elemento di crescita professionale volto a favorire anche l'innalzamento dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi pubblici nonché l'attuazione del processo di innovazione e di miglioramento al quale tende, da ultimo, la riforma della pubblica amministrazione disposta dal D. Lgs. 150/2009.

Alla normativa predetta si è aggiunto nel 2010 il DL 78, convertito con legge n. 122 del 30 luglio 2010, il quale, al fine di fronteggiare la straordinaria ed urgente necessità di contenere la spesa pubblica e di garantire la stabilizzazione finanziaria, ha imposto alcune riduzioni relativamente a diverse tipologie di spesa pubblica, tra cui le risorse per la formazione dei dipendenti. Nello specifico, l'art. 6, comma 13, del citato DL ha stabilito che a decorrere dal 2011 la spesa annua sostenuta dalle amministrazioni pubbliche, compresi gli enti locali, per attività esclusivamente di formazione non può essere superiore al 50% della spesa sostenuta nel 2009.

Sulla scorta di tali norme, con provvedimento dirigenziale n. 35/2011 del Settore Programmazione e Servizi Finanziari, ad oggetto: "*DL 78/2010 convertito con modificazioni nella L. 122/2010. Provvedimenti e conseguenti. Integrazioni*" è stato determinato in € 70.659,85 il limite di spesa per la formazione per l'anno in corso, tenuto conto che al 31/12/2009 sono stati impegnati per la medesima finalità € 141.319,70.

Un taglio di tale consistenza, a cui si aggiunge nella realtà del Comune di Pavia la frammentarietà con cui la disponibilità di € 70.660,00 è stata assegnata ai vari CCR, prevedendo in taluni casi dotazioni annue del tutto insufficienti a soddisfare anche minime richieste di aggiornamento e rendendo particolarmente complesso il costante monitoraggio della spesa complessiva, non possono non determinare un forte condizionamento nella programmazione della formazione e una considerevole difficoltà nel fronteggiare le ricadute e gli effetti di continui cambiamenti normativi in ambiti strategici quali ad esempio la gestione del personale e dei contratti.

La ripartizione delle risorse per settori, ma suddivisa all'interno del bilancio in 48 (!) centri di costo e ricavo è indicata nel prospetto sottoriportato e non potrà sorprendere quindi che su alcuni ccr la dotazione di risorse annuale per la formazione presenti importi irrisori: € 15 (ccr 310), € 67 (ccr 430), € 80 (ccr 011), € 86 (ccr 360) motivo questo per cui, pur comprendendo le motivazioni tecniche alla base di simili scelte, si continua a ritenere che per una più efficace gestione delle spese della formazione sarebbe molto più utile accorpare gli importi su un unico centro di costo per ciascun settore ovvero accentrare la maggior parte delle risorse al Servizio Amministrazione e Organizzazione delle Risorse Umane per la gestione e la realizzazione del piano di formazione generale e condiviso e destinare ad ogni singolo settore un budget a gestione autonoma.

Settore	Stanziato 2011	Impegnato	Numero di CCR su cui è ripartito l'importo
Gestione risorse umane e servizi interni (79 dip. + 1 dirigente)	25.179,00	8.153,84	10
Programmazione e Servizi Finanziari (42 dip. + 1 dirigente)	8.975,00	1.670,81	4
Lavori Pubblici (35 dip. + 1 dirigente)	3.201,00	1.671,81	4
Ambiente e Territorio (41 dip. + 2 dirigenti)	3.090,00	672,00	3
Sicurezza, Mobilità e Protezione Civile (109 dip. + 2 dirigenti)	9.052,00	6.417,80	4
Marketing Territoriale e Cultura (46 dip. + 2 dirigente)	3.059,00	906,10	5
Servizi Sociali e Abitativi (46 dip. + 1 dirigente)	1.918,00	538,31	4
Servizi al Cittadino e all'Impresa (59 dip. + 1 dirigente)	1.032,00	800,00	6
Istruzione, Sport, Politiche Giovanili e Comunicazione (185 dip. + 2 dirigenti)	15.154,00	1.116,40	8
Totale	70.660,00	21.947,07	48

Dall'importo residuo di € 48.712,93 (70.660 – 21.40,07= 48.712,93), si deve sottrarre l'importo di € 13.618,70 destinato alla formazione obbligatoria per il Settore Istruzione e per il personale di Polizia locale, e il residuo quindi da gestire per tutti i settori ammonta a circa € 35.000,00.

Si tenga conto infatti, per gli stanziamenti più consistenti, dei vincoli della azione formativa, quali:

- la formazione obbligatoria per il **Settore Istruzione, Sport, Politiche Giovanili e Comunicazione**, in riferimento all'aggiornamento del personale docente;
- la formazione obbligatoria per il **Settore Sicurezza Urbana, Mobilità e Protezione Civile**, per quanto riguarda i corsi specialistici diretti al personale di vigilanza;
- i corsi in materia di **sicurezza, antincendio, e pronto soccorso** finalizzati non solo all'addestramento dei dipendenti neo assunti, ma anche all'aggiornamento di tutto il personale, in base alle disposizioni di cui D. Lgs 81/2008;
- la prosecuzione del **processo di innovazione e di informatizzazione** da alcuni anni avviato, che richiede l'organizzazione di nuovi corsi volti a consentire l'utilizzo a regime dei nuovi applicativi.

Le ristrettezze economiche e le esigenze strutturali specifiche sopra illustrate con le quali bisogna necessariamente misurarsi impongono di selezionare i fabbisogni formativi e di trovare possibili vie d'uscita quali il ricorso a risorse formative interne (segretario generale, dirigenti, componenti dell'OIV), a organismi istituzionali che erogano formazione (es. l'Eupolis Lombardia - Istituto Superiore per la Ricerca, la Statistica e la Formazione per il

personale di Polizia Locale, SSPAL), nonché a forme di abbonamento con società esterne che consentono la riduzione dei costi.

Attualmente, in base alle esigenze di cui sopra e agli stanziamenti di bilancio di previsione, le risorse impegnate sono state destinate come segue:

- € 7.800,00 a carico di diversi ccr per l'abbonamento a 30 giornate (per l'esattezza 28 giornate + un abbonamento per il servizio Patrimonio) di formazione con la società FORMEL, nei cui confronti è stato espresso il gradimento da tutti i dirigenti, con un risparmio del 35% rispetto al costo previsto per i singoli corsi a catalogo;
- € 6.417,80 a carico dei ccr della Polizia Locale per i corsi di formazione specialistici;
- € 7.729,00 a carico dei vari ccr per corsi vari richiesti dai diversi dirigenti che esulano dalla formazione obbligatoria e che non rientrano nell'abbonamento effettuato con la società esterna e che, giova precisare, hanno riguardato sostanzialmente le innovazioni introdotte in materia di personale, di contratti pubblici, di politiche di bilancio, di gestione del patrimonio immobiliare, di gestione del protocollo informatico, del Codice per l'Amministrazione digitale: evidentemente tutti temi di rilevante importanza e attualità.

E' quindi ora necessario programmare le attività formative sia in relazione alle esigenze sopra evidenziate sia tenendo conto del budget residuo di circa € 35.000,00.

Si propone al riguardo quanto segue:

- come già anticipato, si ritiene utile, anche sulla base di una espressa richiesta dei diversi dirigenti, attribuire a ciascun settore un budget per la gestione autonoma che potrebbe quantificarsi in € 1.500,00 per tutti i settori e in € 1.000,00 per i Settori Sicurezza e Istruzione che già fruiscono di un budget importante stante la specificità dei ruoli (polizia locale e personale educativo e docente) per un totale di € 12.000,00;
- un programma di sviluppo per i dirigenti, posizioni organizzative /alte professionalità e istruttori in merito al procedimento contrattuale, anche alla luce della prossima entrata in vigore del Regolamento di attuazione del D. Lgs. 163/2006 (Codice dei contratti pubblici), alla gestione del personale, tenuto conto delle novità introdotte dal DL 78/2010, al regime delle responsabilità, tenuto conto delle recenti pronunce giurisprudenziali e consultive della Corte dei Conti. Il programma di cui trattasi sarà in parte realizzato mediante formatori interni (Segretario Generale e/o dirigenti), secondo un calendario che sarà definito a breve e potrà essere realizzato "in house" anche in collaborazione con altri enti del territorio e comunque sostenendo il costo per eventuali formatori esterni. In tale ambito è stato già calendarizzato per il prossimo 4 luglio un corso di formazione sulla responsabilità e il ruolo dei dirigenti che sarà tenuto da un magistrato della Corte dei Conti.

A tal riguardo si osserva che rispetto al programma ipotizzato (allegato n. 4) sarebbe preferibile privilegiare la formazione con particolare riguardo alla materia delle gare e degli appalti, stante il numero crescente di contenziosi nei

confronti dell'ente. Sono stati evidenziati in grassetto quelli che si ritengono gli argomenti di particolare importanza e attualità (lo sono tutti, ma alcuni di più...).

Si può destinare a tale programma una spesa complessiva di € 10.000,00;

- aggiornamento e formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro in attuazione del D. Lgs. 81/2008, quantificata in € 6.000,00 atteso che si è fermi da qualche anno. Si osserva al riguardo che è in corso di organizzazione per il mese di settembre un seminario formativo "Sicurezza e salute sul lavoro: dirigenti sempre responsabili?" cui è prevista la presenza quale docente del Procuratore Guariniello, ritenuto tra i massimi esperti in materia;
- proseguimento della formazione per promuovere il **processo di innovazione e di informatizzazione** in atto per favorire il pieno utilizzo e la messa a regime dei diversi nuovi applicativi in dotazione per un importo sottostimato in € 5.000,00 in quanto si confida nella trasmissione del know how anche con la collaborazione del personale distaccato da ASM;
- il tutoring a favore di quelle unità lavorative che devono riprendere contatto con il lavoro che svolgevano e che hanno interrotto per un certo tempo (è il caso di lunghe assenze per maternità, per malattia o per aspettativa per motivi familiari), per favorirne l'ingresso o il reingresso nella posizione lavorativa. A tale fine si prevede uno stanziamento iniziale di € 2.000,00.

Rispetto alla formazione da gestire in house, si ritiene importante definire il fabbisogno formativo valutando non solo la formazione come processo di aggiornamento professionale ma come crescita personale funzionale al miglioramento dell'efficienza e delle relazioni interpersonali, leva decisiva per il buon funzionamento dei servizi. Si potrà pertanto prendere in considerazione qualche proposta in tal senso, sempre da realizzare in house, privilegiando quindi corsi stanziali che con una minor spesa consentono di formare un numero maggiore di persone. Si potrà esaminare qualche proposta di e-learning (ne sono già pervenute ma sono relative a temi piuttosto generici-generalisti seppur importanti) e qualche proposta della Fondazione Romagnosi che potrà essere opportunamente veicolata alle specifiche esigenze dell'ente ed evitare il taglio accademico –teorico che in genere caratterizza l'offerta del mondo universitario o para universitario.

Altri aspetti da tenere in considerazione si riferiscono alla necessità di garantire un percorso di aggiornamento a tutto il personale ed in tal senso proseguiranno le sessioni formative a cura del Segretario Generale avviate nel 2010 e che potranno essere aperte in particolare a quel personale che è rimasto escluso al momento dalla progressione economica orizzontale.

Per maggiore chiarezza espositiva si allegano:

1. il prospetto che riassume le proposte di utilizzo del budget della formazione dell'anno 2011;
2. il prospetto dei corsi realizzati in house tra 2010 e 2011 a cura del segretario generale;
3. il prospetto della spesa sostenuta nel 2010;
4. piano formativo in house a cura del Segretario Generale, di cui dovranno calendarizzarsi gli interventi.

Allegato 1

Stanziamento per l'anno 2011			
	previsione	impegnato	residuo
Formazione obbligatoria			
Settore Istruzione	12.713,00	800,00	11.913,00
Settore Sicurezza Urbana, Mobilità e Protezione Civile	8.087,00	6.381,3	1.705,70
Corsi in tema di Sicurezza in attuazione del Dlgs 81/2008	6.000,00		6.000,00
Totale formazione obbligatoria	26.800,00		
Formazione intersettoriale			
Abbonamento corsi individuali a catalogo	7.800,00	7.800,00	0
Corsi di Informatica	5.000,00		5.000,00
Corsi da attuarsi in base alle richieste dei singoli settori budget a gestione autonoma	12.000,00		12.000,00
Tutoring di ingresso o reingresso nella posizione lavorativa	2.000,00		2.000,00
Corsi per dirigenti/po/ap/istruttori IN HOUSE	10.000,00		10.000,00
Corsi settori vari ad esclusione dei corsi rientranti nell'abbonamento e nella formazione obbligatoria (risorse già impegnate)	7.060,00	6.965,77	94,23
Totale formazione	70.660,00	21.947,07	48.712,93
			70.660,00

Allegato 2

CORSI A CURA DEL SEGRETARIO GENERALE REALIZZATI NEL 2010/2011

LA REDAZIONE DEGLI ATTI AMMINISTRATIVI		
GIORNATA 25/11/2010		
Ambiente e Territorio		BRENDOLISE
		BOLOGNESI
		MONFREDA
		3
Servizi Sociali ed Abitativi		AVILA
		BONIZZONI
		FOZZATI
		MORELLI
		MERLINI
		MASTANTUONO
		TILOCCA
		7
Istruzione Sport e Politiche Giovanili		SIRONI
		BRUNORI
		BERTOLA
		3
Gestione Risorse Umane e Servizi Interni		DEMARTINI
		BRERA
		MOLLASCHI
		PERNIGONI
		DAGRADA
		BASSI
		PEZZA
		7
Programmazione e Servizi Finanziari		CASA
		SCHIAVI
		PINCIROLI
		GORGOGNONE
		4
Servizi al Cittadino e all'Impresa		MACCARINI
		ELIA
		SOLA
		TAGLIABUE
		BIGI
		5
Lavori Pubblici		CASORATI
		CERRI
		SPALLAROSSA
		3

Marketing territoriale e cultura	PALMIZIO	
		1
TOTALE PARTECIPANTI		33
GIORNATA 20/12/2010		
Ambiente e Territorio	ROSSI	
	FORTUNATI	
		2
Gestione Risorse Umane e Servizi Interni	PANIGATI	
	GHEZZI	
	BORNEO	
	BACCHETTA	
	BALLERINI	
	DATURI	
	VENEZIA	
	VERCESI	
		8
Marketing territoriale e cultura	CERUTTI	
	BERETTA	
		2
Servizi al Cittadino e all'Impresa	PAGANINI	
		1
Lavori Pubblici	BRUNAZZI	
	AMBROSETTI	
	BASSI	
	IACONIANNI	
	BARETTO	
		5
Programmazione e Servizi Finanziari	MANGIAROTTI	
	CIGNOLI	
	PIVA	
		3
TOTALE PARTECIPANTI		21
GIORNATA 10/1/2011		
Ambiente e Territorio	SAVIO	
	MALINVERNI	
	DALLAPE'	
	BONFANTE	
	INVERNIZZI	
		5
Servizi Sociali ed Abitativi	GANDINI	
	ROSSI	
	TORCHIO	
	ALLIERI	
		4
Istruzione Sport e Politiche Giovanili	BERETTA	
	PRADA	
		2

Gestione Risorse Umane e Servizi Interni	VIOLA	
	CAVALIERE	
	LOCATELLI	
	RASCHINI	
	TAGLIACOZZO	
	TORTI	
	ALITTA	
	PEROTTI	
		8
Sicurezza Urbana Mobilità Protezione Civile	ALIANA	
	CERA	
		2
Servizi al Cittadino e all'Impresa	MINETTI	
	FERDINANDI	
	BORIANI	
		3
Marketing territoriale e cultura	RESPIZZI	
	VALSECCHI	
		2
Programmazione e Servizi Finanziari	ACHILLI	
	TOSI	
	FAVALLI	
	BOTTIROLI	
		4
TOTALE PARTECIPANTI		30
GIORNATA 14/02/2011		
Ambiente e Territorio	BERETTA	
	IOFRIDA	
	MITTINO	
	PANIGHI	
		4
Servizi Sociali ed Abitativi	ANSONI	
		1
Istruzione Sport e Politiche Giovanili	ALBANI	
	MANTOVANI	
		2
Gestione Risorse Umane e Servizi Interni	CURSALE	
	D'ERRICO	
	GASTONI	
	GHISONI	
	IACONO	
	MARTINOTTI	
	MEAZZA	
	NEGRI	
	PEDONE	
	RIVA	
	TIENGO	
	TINIVELLA	

	12
Sicurezza Urbana Mobilità Protezione Civile	CONTI
	GARBAGNOLI
	GENI
	GRASSI
	MARTINOTTI
	MASSA
	PALMITESSA
	SCICCHITANO
	8
Servizi al Cittadino e all'Impresa	DE ALESSANDRI
	DELL'ERA
	MARINO
	ORECCHIA
	4
Marketing territoriale e cultura	CAPELLI
	DAGNONI
	SCIORTINO
	TALLARICO
	4
Programmazione e Servizi Finanziari	GRAZIOLI
	1
TOTALE PARTECIPANTI	36

CORSO. LA REDAZIONE DEGLI ATTI AMMINISTRATIVI

Partecipazione dei dipendenti divisi per Settore

Settore	N. dipendenti
Ambiente e Territorio	14
Servizi Sociali ed Abitativi	12
Istruzione Sport e Politiche Giovanili	7
Gestione Risorse Umane e Servizi Interni	35
Programmazione e Servizi Finanziari	12
Servizi al Cittadino e all'Impresa	13
Lavori Pubblici	8
Marketing territoriale e cultura	9
Sicurezza Urbana Mobilità Protezione Civile	10
TOTALI GENERALI	120

allegato 3

IMPEGNI RELATIVI A CORSI DI FORMAZIONE EFFETTUATI
NELL'ANNO 2010

Capitolo	Articolo	CCR	asestato	Km e missioni	importo senza missioni
7330	27	290	€ 3.860,00	€ 2.200,00	€ 1.660,00
7345	27	292	€ 2.048,00	€ 800,00	€ 1.248,00
7870	27	300	€ 420,00	€ 150,00	€ 270,00
Ambiente e territorio				Totale	€ 3.178,00
59	27	9	€ 1.320,00	€ -	€ 1.320,00
60	27	10	€ 617,00	€ 67,00	€ 550,00
65	27	11	€ 850,40	€ 450,40	€ 400,00
66	27	12	€ 446,90	€ -	€ 446,90
68	27	15	€ 200,00	€ -	€ 200,00
470	27	21	€ 5.966,01	€ 2.999,20	€ 2.966,81
475	27	22	€ 1.790,00	€ 90,00	€ 1.700,00
480	27	23	€ 45.759,95	€ 3.475,90	€ 42.284,05
1031	27	28	€ 452,00	€ 102,00	€ 350,00
Gestione R.U. e servizi interni				Totale	€ 50.217,76
2490	27	140	€ 11.395,00	€ 1.255,00	€ 10.140,00
2835	27	170	€ 58,00	€ -	€ 58,00
3140	27	180	€ 3.369,22	€ 2.296,41	€ 1.072,81
3190	27	188	€ 500,00	€ 500,00	€ -
5630	27	220	€ 800,00	€ 600,00	€ 200,00
5830	27	230	€ 650,00	€ 450,00	€ 200,00
9270	27	350	€ 9.956,00	€ 300,00	€ 9.656,00
Istruzione				Totale	€ 21.326,81
1440	27	50	€ 2.050,00	€ 120,00	€ 1.930,00
1555	27	60	€ 24.990,00	€ 2.000,00	€ 22.990,00
6490	27	261	€ 630,00	€ 30,00	€ 600,00
6830	27	270	€ 520,00	€ -	€ 520,00
7880	27	301	€ 850,00	€ 550,00	€ 300,00
8870	27	340	€ 865,95	€ 445,95	€ 420,00
LLPP				Totale	€ 26.760,00
496	27	27	€ 587,00	€ 237,00	€ 350,00
4470	27	190	€ 650,00	€ 250,00	€ 400,00
4480	27	191	€ 1.986,67	€ 740,00	€ 1.246,67
4930	27	200	€ 266,15	€ 66,15	€ 200,00
4950	27	203	€ 1.565,00	€ 465,00	€ 1.100,00
6030	27	240	€ 2.785,00	€ 503,00	€ 2.282,00

Marketing territoriale e cultura				Totale	€ 5.578,67	
1670	27	70	€ 7.530,00	€ 4.490,00	€ 3.040,00	
2375	27	130	€ 170,00	€ -	€ 170,00	
10430	27	390	€ 476,16	€ 28,35	€ 447,81	
11205	27	430	€ 175,00	€ 25,00	€ 150,00	
11405	27	440	€ 208,10	€ 8,10	€ 200,00	
11605	27	450	€ 720,00	€ 420,00	€ 300,00	
12525	27	520	€ 200,00	€ 30,00	€ 170,00	
Servizi al Cittadino e all'impresa				Totale	€ 4.477,81	
1125	27	30	€ 6.523,31	€ 150,00	€ 6.373,31	
1126	27	29	€ 5.696,62	€ 360,00	€ 5.336,62	
1130	27	31	€ 1.638,31	€ 145,00	€ 1.493,31	
1325	27	40	€ 3.395,00	€ 1.265,00	€ 2.130,00	
Servizi Finanziari Totale				Totale	€ 15.333,24	
9280	27	351	€ 1.020,00	€ 700,00	€ 320,00	
9630	27	360	€ 1.020,00	€ 100,00	€ 920,00	
9830	27	370	€ 1.300,00	€ 950,00	€ 350,00	
10070	27	380	€ 2.956,00	€ 200,00	€ 2.756,00	
Servizi Sociali e Abitativi				Totale	€ 4.346,00	
2145	27	110	€ 30.680,98	€ 740,00	€ 29.940,98	
2260	27	120	€ 300,00	€ -	€ 300,00	
6480	27	260	€ 1.360,00	€ 400,00	€ 960,00	
8230	27	310	€ 455,00	€ 30,00	€ 425,00	
Sicurezza Urbana, Mobilità e Protezione Civ.				Totale	€ 31.625,98	

Totali complessivi		€ 194.028,73	€ 31.184,46	€ 162.844,27
---------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------------

IMPEGNI CON FONDI DEL CAP. 480 RELATIVI A CORSI DI FORMAZIONE EFFETTUATI DA TUTTI I SETTORI DELL'ENTE NELL'ANNO 2010

€ 5.170,00	Servizi Sociali Area Informatica
€ 11.200,00	
€ 2.461,81	Sicurezza Urbana Mobilità e Protezione Civile
€ 1.581,81	LL.PP.
€ 4.890,00	Servizi al Cittadino e all'impresa
€ 1.801,81	Programmazione e Servizi Finanziari
€ 1.300,00	Ambiente e Territorio
€ 10.483,62	Servizi Diversi

Impegnati per i Corsi del personale dei Servizi Interni

€ 11.328,71



COMUNE DI PAVIA

Il Segretario Generale

Proposta formativa formulata dal Segretario Generale già per il 2010

"D" COME DIRIGERE
PROGRAMMA DI PERFEZIONAMENTO
PER DIRIGENTI

PREMESSA: Il programma nasce dalla improrogabile esigenza di sviluppo della struttura organizzativa spesso ancorata a sistemi e procedure non più compatibili con il ruolo dirigenziale disegnato dall'ordinamento. Cura in modo particolare l'aspetto operativo agendo sulla completa interoperatività dell'aula in relazione alla specificità delle materie trattate.

CONTENUTI DIDATTICI: Il programma analizza e sviluppa il vasto quadro delle materie di competenza dell'area dirigenziale, curando sia l'aspetto giuridico che professionale e manageriale. Fornisce una conoscenza su larga scala degli elementi essenziali dell'attività amministrativa, nella parte procedurale nonché in quella gestionale diventando strumento operativo indispensabile connesso alla responsabilità del ruolo ricoperto.

OBIETTIVI E COMPETENZE CHE SI ACQUISISCONO: Il programma tende ad affinare le capacità di analisi a livello organizzativo, gestionale, relazionale e comunicativo permettendo di acquisire conoscenze pluri-specialistiche con contenuto di tipo tecnico e professionale comportanti un elevato grado di complessità nonché una rilevante attività di programmazione e ricerca.

AREA	SETTORE	MATERIA
GIURIDICO ISTITUZIONALE		
	NOZIONI DI DIRITTO AMMINISTRATIVO	PRINCIPI GENERALI DELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA ED APPLICAZIONE PRATICA GLI ATTI AMMINISTRATIVI ✓ COME SI STRUTTURA UN ATTO ✓ LA SEMPLIFICAZIONE DEL LINGUAGGIO
	DIRITTO DEGLI ENTI LOCALI	NUOVO ORDINAMENTO DEGLI ENTI LOCALI (IN FASE DI EMANAZIONE): LE NOVITA' SOSTANZIALI POTESTA' NORMATIVA DEGLI EE.LL.: STATUTO E REGOLAMENTI GLI ORGANI ISTITUZIONALI
	L'INFORMATIZZAZIONE E LA COMUNICAZIONE	LA PA DIGITALE: ASPETTI PRATICI IL SITO WEB QUALE FORMA DI COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE LA COMUNICAZIONE ED IL SISTEMA DELLE RELAZIONI NTERNE
	IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO	LE FASI ED I TERMINI DEL PROCEDIMENTO COMUNICAZIONE DI AVVIO DEL PROCEDIMENTO E PREAVVISO DI RIGETTO IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO L'ACCESSO AGLI ATTI I VIZI DEGLI ATTI (CAPO IV BIS L.241/90)

		<p>PRINCIPI GENERALI DI GIUSTIZIA AMMINISTRATIVA</p>
	<p>IL PROCEDIMENTO CONTRATTUALE</p>	<p>I CONTRATTI DEGLI ENTI LOCALI E LE COMPETENZE DEI DIRIGENTI</p> <p>APPALTI E CONCESSIONI</p> <p>PROCEDURE DI SCELTA DEL CONTRAENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ LA PROCEDURA NEGOZIATA ✓ LA PROCEDURA TELEMATICA <p>LE PROCEDURE IN ECONOMIA</p> <p>PROROGA E RINNOVO DEI CONTRATTI</p> <p>LE FORME DI CONVENZIONAMENTO CON IL "TERZO SETTORE"</p>
	<p>IL PROCEDIMENTO CONTRATTUALE</p>	<p>LA FASE DI GESTIONE DELLA GARA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ BANDO DI GARA ✓ COMMISSIONE DI GARA ✓ AGGIUDICAZIONE PROVVISORIA E DEFINITIVA <p>LA STIPULAZIONE DEL CONTRATTO</p> <p>LA FASE DI ESECUZIONE DEL CONTRATTO: RISOLUZIONI, PENALI</p> <p>I SISTEMI DI COMPOSIZIONE DEL CONTENZIOSO</p>
		<p>SERVIZI A RILEVANZA ECONOMICA E NON ECONOMICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ NOZIONE ✓ DIFFERENZE ✓ LE FORME DI GESTIONE E

	SERVIZI PUBBLICI LOCALI	AFFIDAMENTO: IN PARTICOLARE LE SPA L'AFFIDAMENTO "IN HOUSE" E LE SOCIETA' MISTE IL CONTRATTO DI SERVIZIO: NATURA E CONTENUTI TIPICI
SVILUPPO LOCALE		
	MARKETING TERRITORIALE	IL PROGETTO DI MARKETING TERRITORIALE LE SPONSORIZZAZIONI E GLI ACCORDI DI COLLABORAZIONE IL PARTENARIATO PUBBLICO-PRIVATO
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE		
	IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO PRINCIPI GENERALI	IL D.LGS. N. 165/2001, IL D.LGS.150/2009, I C.C.N.L. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA LA CONTRATTUALIZZAZIONE DEL RAPPORTO DI PUBBLICO IMPIEGO
		LE TIPOLOGIE FLESSIBILI DEL RAPPORTO DI LAVORO: TEMPO DETERMINATO, CO.CO.CO., INTERINALE I POTERI DI GESTIONE DEI DIRIGENTI

	TECNICHE DI DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE	<p>LE FUNZIONI DIRETTAMENTE ATTRIBUIBILI E LE FUNZIONI DELEGABILI DAI DIRIGENTI</p> <p>RAPPORTO GERARCHICO E RAPPORTO DI DIREZIONE</p> <p>LA FUNZIONE MANAGERIALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO A FLESSIBILITÀ DI ORARIO, POSIZIONE GIURIDICA ED ECONOMICA, INDENNITÀ DI POSIZIONE E DI RISULTATO</p> <p>LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, STRUMENTALI E FINANZIARIE ASSEGNATE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.</p>
	TECNICHE DI DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE	<p>MODALITÀ DI MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO DI COLLABORAZIONE TRA IL DIRIGENTE ED I SUOI COLLABORATORI</p> <p>IL RAPPORTO TRA POLITICA E AMMINISTRAZIONE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL RAPPORTO FRA IL POTERE DI INDIRIZZO POLITICO E CONTROLLO DEGLI AMMINISTRATORI E LE FUNZIONI DIRETTIVE E GESTIONALI DEI DIRIGENTI</p>
	LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE	LE RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVE, CONTABILI, PENALI E CIVILI
CONTABILITA' DEGLI ENTI LOCALI		
	IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	<p>PRINCIPI GENERALI IN MATERIA DI ORDINAMENTO FINANZIARIO E CONTABILE</p> <p>(Parte II[^] TUEL)</p>

	<p>GLI STRUMENTI CONTABILI E DI PIANIFICAZIONE</p>	<p>LA STRUTTURA DEL BILANCIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA ✓ IL PIANO GENERALE DI SVILUPPO <p>PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CENTRI DI RESPONSABILITA' E CENTRI DI COSTO <p>VARIAZIONI DI BILANCIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ EQUILIBRI ✓ ASSESTAMENTO <p>LA FASE DELL'ENTRATA E DELLA SPESA</p> <p>LA GESTIONE DEI RESIDUI</p> <p>IL CONTO CONSUNTIVO</p> <p>IL PIANO DELLE OPERE PUBBLICHE</p> <p>IL FINANZIAMENTO DEGLI INVESTIMENTI</p>
--	--	---

"C" COME CRESCERE
PROGRAMMA DI SVILUPPO
PER POSIZIONI ORGANIZZATIVE
E ISTRUTTORI DIRETTIVI

1[^] EDIZIONE

PREMESSA: Il programma, che ha carattere generale, mira alla crescita sia delle posizioni organizzative nominate che degli istruttori direttivi, che potenzialmente possono ricoprire tale incarico. Per il pieno raggiungimento dell'obiettivo è necessario che l'Amministrazione e gli organi di direzione definiscano un sistema che realizzi concretamente una graduazione delle diverse posizioni in relazione alla effettiva pesatura delle posizioni stesse. Inoltre l'attribuzione dell'incarico dovrà essere strettamente connessa al programma definito con il bilancio di previsione e tradotto nel Piano esecutivo di gestione assegnato ai Dirigenti, così da garantire una potenziale temporaneità dell'incarico di posizione organizzativa.

METODO: Il programma nasce dalla improrogabile esigenza di crescita e sviluppo della struttura organizzativa spesso ancorata a sistemi e procedure non più compatibili con il ruolo assegnato dall'ordinamento ai funzionari ed agli istruttori direttivi. Cura in modo particolare l'aspetto operativo agendo sulla completa interoperatività dell'aula in relazione alla specificità delle materie trattate.

CONTENUTI DIDATTICI: Il programma analizza e sviluppa il quadro delle materie di competenza dei funzionari e degli istruttori direttivi, curando sia l'aspetto giuridico che professionale e manageriale. Fornisce una approfondita conoscenza degli elementi essenziali dell'attività amministrativa, sia in termini di procedure che di gestione, costituendo strumento operativo indispensabile connesso alla responsabilità del ruolo ricoperto.

OBIETTIVI E COMPETENZE CHE SI ACQUISISCONO: Il programma di crescita dovrà tendere ad affinare le capacità di analisi a livello organizzativo, gestionale e relazionale permettendo di acquisire conoscenze pluri-specialistiche con contenuto di tipo tecnico e professionale comportanti un elevato grado di complessità nonché una notevole attività di programmazione e ricerca.

AREA	SETTORE	MATERIA
GIURIDICO ISTITUZIONALE		
	NOZIONI DI DIRITTO AMMINISTRATIVO	<p>PRINCIPI GENERALI DELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA ED APPLICAZIONE PRATICA</p> <p>GLI ATTI AMMINISTRATIVI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ COME SI SCRIVE UN ATTO ✓ LA SEMPLIFICAZIONE DEL LINGUAGGIO
	DIRITTO DEGLI ENTI LOCALI	<p>NUOVO ORDINAMENTO DEGLI ENTI LOCALI (IN FASE DI EMANAZIONE): LE NOVITA' SOSTANZIALI</p> <p>GLI ORGANI ISTITUZIONALI</p>
	L'INFORMATIZZAZIONE E LA COMUNICAZIONE	<p>LA PA DIGITALE: ASPETTI PRATICI</p> <p>IL SITO WEB QUALE STRUMENTO DI COMUNICAZIONE</p> <p>LA COMUNICAZIONE ED IL SISTEMA DELLE RELAZIONI INTERNE</p>
	IL PROCEDIMENTO AMMINISTRATIVO	<p>LE FASI ED I TERMINI DEL PROCEDIMENTO</p> <p>IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO</p> <p>L'ACCESSO AGLI ATTI</p> <p>I VIZI DEGLI ATTI (CAPO IV BIS L.241/90)</p>
	IL PROCEDIMENTO	<p>I CONTRATTI DEGLI ENTI LOCALI</p> <p>PROCEDURE DI SCELTA DEL CONTRAENTE</p> <p>LE PROCEDURE IN ECONOMIA</p> <p>PROROGA E RINNOVO DEI CONTRATTI</p>

	LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	<p>I POTERI DI GESTIONE DEI DIRIGENTI</p> <p>LE FUNZIONI DELEGABILI DAI DIRIGENTI</p> <p>L'INDENNITÀ DI POSIZIONE E DI RISULTATO</p> <p>LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, STRUMENTALI E FINANZIARIE ASSEGNATE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</p> <p>IL MIGLIORAMENTO DEL RAPPORTO DI COLLABORAZIONE INTERNA</p> <p>IL POTERE DI INDIRIZZO POLITICO E CONTROLLO DEGLI AMMINISTRATORI E LE FUNZIONI GESTIONALI DI DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE</p>
	IL REGIME DELLE RESPONSABILITÀ	LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA, CONTABILE, PENALE E CIVILE
CONTABILITÀ DEGLI ENTI LOCALI		
	IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	PRINCIPI GENERALI IN MATERIA DI ORDINAMENTO FINANZIARIO E CONTABILE
	GLI STRUMENTI CONTABILI E DI PIANIFICAZIONE	<p>IL BILANCIO E RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA</p> <p>IL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE</p> <p>✓ CENTRI DI RESPONSABILITÀ E CENTRI DI COSTO</p> <p>LA FASE DELL' ENTRATA E DELLA SPESA</p> <p>LA GESTIONE DEI RESIDUI</p> <p>IL CONTO CONSUNTIVO</p>

NB: sono state interlineate le parti del programma parzialmente realizzate