



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA
ASSE E – Capacità Istituzionale Obiettivo specifico 5.1
Performance PA – Linea 2

Ciclo delle Performance nelle Università:
La programmazione della formazione e il ciclo della performance
Suggerimenti operativi

30 settembre 2014

**UNA PROPOSTA METODOLOGICA PER SUPPORTARE LE AMMINISTRAZIONI NEL
PROCESSO DI INTEGRAZIONE TRA LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E LA
GESTIONE DEL CICLO DI FORMAZIONE**

G.Capaldo,
Università di Napoli Federico II
Esperto FormezPA



1. INTRODUZIONE

La proposta metodologica presentata in questo documento si prefigge di supportare le Amministrazioni nell'implementazione dell'*integrazione* tra la *gestione del ciclo della performance* e la *gestione del ciclo della formazione del personale* (analisi del fabbisogno, programmazione, erogazione, valutazione dei risultati)

Il *presupposto* fondamentale per la realizzazione di una siffatta integrazione è che il processo di valutazione delle performance individuali venga effettuato (anche) attraverso la valutazione delle competenze tecnico-professionali ed organizzative-manageriali e che quindi:

- l'Amministrazione sia dotata di un appropriato *sistema di monitoraggio degli indicatori di comportamento correlati alle competenze tecnico-professionali ed organizzative-manageriali del personale*
- gli indicatori di comportamento soddisfino appropriati e specifici *requisiti*
- il *sistema di monitoraggio dei comportamenti* sia *condiviso, già , fase di progettazione* tra l'Ufficio Valutazione Risorse Umane (o da chi si occupa della valutazione delle performance individuali) e l'Ufficio Formazione.

Per quanto riguarda i *requisiti degli indicatori di comportamento*, questi devono essere:

- correlati alle diverse tipologie di competenze oggetto di monitoraggio
- contestualizzati rispetto ai processi lavorativi dell'Amministrazione, e non descritti in modo astratto
- chiari e semplici e quindi non dar luogo a possibili ambiguità di interpretazione.
- effettivamente perseguibili nell'arco di tempo programmato ⇒ realistici, ottenibili
- poter essere osservati dal referente gerarchico e da agli altri soggetti che sono coinvolti sia in fase di valutazione della performance individuale che nelle fasi di analisi dei fabbisogni formativi e di valutazione ex-post della formazione. Gli indicatori devono quindi riferirsi a situazioni riscontrabili con frequenza dagli osservatori/valutatori

Per quanto riguarda poi in particolare il processo di programmazione formativa, ai fini dell'integrazione tra ciclo della performance e ciclo della formazione, è opportuno che gli obiettivi formativi vengano espressi in termini di comportamenti attesi relativi a specifiche tipologie di competenze. E che naturalmente le tipologie di competenze ed i corrispondenti indicatori di comportamento corrispondano a quelli utilizzati nel processo di valutazione della performance.

Nel formulare gli obiettivi, il progettista dell'intervento formativo non deve dunque chiedersi "cosa sarà opportuno trasmettere ai discenti, cosa sarà opportuno raccontare loro" bensì "cosa dovrà dimostrare di saper fare l'allievo, a fine corso o successivamente alla fine del corso, affinché si possa dire che l'obiettivo sia stato raggiunto" ed inoltre già in fase di programmazione occorre porsi l'interrogativo "quali saranno poi i soggetti che, in fase di valutazione ex post, dovranno svolgere il ruolo di osservatori dei comportamenti?"

Riepilogando:

Obiettivi didattici ⇒ progressiva scomposizione del comportamento atteso in elementi di comportamento elementari, descritti facendo uso di termini che si riferiscono ad azioni direttamente osservabili (come ad esempio: descrivere, elencare, elaborare, applicare, etc)

Un obiettivo didattico ben formulato deve essere:

-
- efficace, esprimere correttamente il cambiamento auspicato nello status cognitivo dell'allievo
 - chiaro, formulato con un linguaggio privo di ambiguità o termini evanescenti
 - misurabile, per permettere una chiara verifica del suo raggiungimento mediante adeguati strumenti di valutazione

2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

In tabella 1 è riportato un possibile esempio di scheda per la valutazione delle competenze individuali (già illustrata nel corso di un precedente webinar)

La scheda prevede il ricorso alle seguenti tre tipologie di competenze:

- competenze tecnico-professionali
- competenze manageriali
- competenze relazionali e di networking.

A ciascuna delle tre tipologie di competenze sono associate diverse aree di comportamento, identificate sulla base dei processi lavorativi e delle attività peculiari delle organizzazioni degli Atenei. Ad ogni area di comportamento è associato un certo numero di indicatori di comportamento.

La scheda può essere inoltre adattata alle diverse aree professionali (area amministrativa, area biblioteche, area tecnica, tecnica scientifica ed elaborazione dati), alle diverse sedi di svolgimento delle attività (Amministrazione Centrale o Dipartimenti) oppure ai diversi livelli di inquadramento (personale senza incarico di elevata professionalità, personale con incarico di elevata professionalità, dirigenti) attraverso le seguenti modalità:

- “selezionando”, per ciascuna tipologia di competenza, le aree di comportamento e gli indicatori di comportamento che si ritengono maggiormente correlati alla posizione di lavoro il cui titolare deve essere valutato (alcune aree di comportamento potranno essere comuni ai diversi elenchi Altre aree di comportamento potranno essere specifiche per un solo livello di inquadramento)
- assegnando un peso a ciascuna delle tre tipologie di competenza
- assegnando, nell'ambito di una data tipologia di competenza, un peso diverso alle diverse aree di comportamento da valutare.

La scala di valutazione proposta, per ciascuno indicatore di comportamento, prevede 4 livelli:

- Comportamento esibito raramente (rispetto al numero di osservazioni del periodo), valore=1
- Comportamento esibito spesso, valore = 2
- Comportamento esibito molto spesso, valore = 3
- Comportamento esibito sistematicamente (100% rispetto ai comportamenti osservati nel periodo),valore = 4.

Per procedere alla valutazione, occorre che l'Amministrazione definisca per ogni area di comportamento/indicatore di comportamento selezionati, il valore target, utilizzando la scala prima richiamata. Naturalmente, data un'area di comportamento ed un indicatore di comportamento, il valore target di tale indicatore potrà variare al variare dell'area professionale del valutato e del livello contrattuale.

Una scheda del genere, opportunamente adattata rispetto alle specifiche situazioni della singola Amministrazione, può essere utilizzata:

- per la valutazione delle competenze nell'ambito della valutazione della performance individuale
- per l'analisi dei fabbisogni formativi e la definizione degli obiettivi formativi
- per la valutazione ex post, al termine degli interventi risultati

Nel primo caso, il valore della performance dell'individuo sarà pari al valore massimo se per tutte le competenze oggetto di valutazione i comportamenti esibiti dall'individuo corrispondono proprio ai comportamenti identificati, all'inizio del periodo, come target.

Nel secondo caso, in fase di analisi dei fabbisogni l'analista utilizzerà la scheda come strumento di supporto nel corso della rilevazione dei fabbisogni (interviste ai Dirigenti, interviste al Personale, focus group) in modo da poter "tradurre" i risultati dell'analisi in obiettivi formativi descritti utilizzando le competenze e gli indicatori di comportamento riportati nella scheda.

Nel terzo caso, infine, coloro che svolgeranno il ruolo di "osservatori dei comportamenti" in fase di valutazione ex post potranno verificare se l'intervento formativo ha effettivamente contribuito a sviluppare i comportamenti attesi negli individui che hanno usufruito della formazione.

Naturalmente il repertorio di competenze e comportamenti riportato nella scheda andrà aggiornato nel tempo sia in relazione ai cambiamenti nel contesto organizzativo sia in relazione alle esigenze di modifica che emergeranno nel corso del suo utilizzo.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI RELATIVA AL PERIODO DA-----A-----

COGNOME E NOME-----

AREA PROFESSIONALE-----

LIVELLO DI INQUADRAMENTO

VAUTATORE-----

AREE DI COMPORAMENTO	INDICATORI	Comportamento esibito raramente (rispetto al numero di osservazioni del periodo) VALORE=1	Comportamento esibito spesso VALORE=2	Comportamento esibito molto spesso VALORE = 3	Comportamento esibito sistematicamente (100% rispetto ai comportamenti osservati nel periodo) VALORE = 4
RELATIVE A COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI (PESO=40%)					
<p>CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI: amministrativo-contabili <input type="checkbox"/> legislativo-normativo <input checked="" type="checkbox"/> X relative alle attività degli uffici tecnici (progettazione, direzione lavori, collaudi, etc) <input type="checkbox"/> relative alle procedure ed ai sistemi di appalto <input type="checkbox"/> relative ai sistemi informatici (specificare) <input type="checkbox"/> relative ai sistemi organizzativi e di gestione <input type="checkbox"/> relative alle tecniche di analisi dei fabbisogni formativi, di programmazione e valutazione della formazione <input type="checkbox"/> altro,specificare <input type="checkbox"/></p>	<p>Dimostra di possedere le conoscenze e le mansioni del profilo di appartenenza necessarie a svolgere le</p> <p>Assolve al proprio lavoro applicando le conoscenze possedute al proprio contesto lavorativo</p> <p>E' un punto di riferimento per i colleghi del proprio ufficio per quanto riguarda le tematiche relative alla conoscenza in oggetto</p> <p>E' un punto di riferimento anche per i colleghi di altri uffici per quanto riguarda le tematiche relative alla conoscenza in oggetto</p> <p>Trasferisce le proprie conoscenze ai propri colleghi o a quelli di altre unità organizzative</p>		E	T	
<p>CRESCITA PROFESSIONALE</p>	<p>Cura il proprio aggiornamento professionale e/o manifesta le necessità di aggiornamento/formazione al proprio referente gerarchico</p> <p>Partecipa ai percorsi di formazione, affiancamento, addestramento e avvicendamento dei vari processi lavorativi proposti.</p> <p>Riversa nell'ambito della propria attività e nei rapporti con i colleghi le conoscenze acquisite.</p> <p>Mostra disponibilità a sperimentare nuove attività lavorative</p>				
<p>PROCESSI LAVORATIVI</p>	<p>Dimostra efficacia ed efficienza nella gestione dei processi lavorativi di propria competenza.</p>				

	<p>Valuta le responsabilità dirette ed indirette che derivano dalla conformità o meno delle sue azioni alle procedure e ai regolamenti</p> <p>Individua e propone aree di miglioramento dei processi lavorativi.</p>				
<i>AFFIDABILITA'</i>	<p>Rispetta impegni e scadenze</p> <p>Realizza le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste</p> <p>Dimostra di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure</p>				
<i>PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE</i>	<p>Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche</p> <p>Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività.</p> <p>Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente</p> <p>In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento.</p>				
RELATIVE A COMPETENZE MANAGERIALI (PESO=40%)					
<i>GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE</i>	<p>Analizza le possibili cause di problemi organizzativi e ne anticipa la soluzione</p> <p>Collabora con colleghi dell'Ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi</p> <p>Risponde con tempestività ed efficacia alla gestione di situazioni organizzative critiche, anche non prevedibili</p> <p>Propone ai propri superiori possibili soluzioni ai problemi organizzativi e collabora alla loro risoluzione</p> <p>Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio a variazioni nelle esigenze degli utenti interni o esterni</p> <p>Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio al variare</p>				

	<p>delle risorse disponibili</p> <p>Si adopera per facilitare l'adattamento dell'organizzazione del proprio ufficio ai nuovi sistemi informatici</p>				
<i>PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</i>	<p>Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori identificando con accuratezza Obiettivi compatibili con le risorse disponibili</p> <p>Valuta le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere</p> <p>Analizza in corso d'opera gli scostamenti tra obiettivi e risultati effettivi ed identifica appropriati interventi correttivi</p> <p>Tiene conto dei risultati del passato in fase di ripianificazione degli obiettivi e delle attività</p>				
<i>PROJECT MANAGEMENT</i>	<p>Pianifica con accuratezza le attività da realizzare ed i risultati da ottenere in relazione ai programmi ed ai progetti dei quali è responsabile</p> <p>Stima con accuratezza risorse necessarie e tempi di realizzazione delle diverse attività</p> <p>Analizza criticamente il piano delle attività al fine di identificare possibili alternative che consentano di ridurre sia i tempi di realizzazione che l'impiego delle risorse</p> <p>Effettua periodici monitoraggi finalizzati a valutare le prestazioni del progetto</p> <p>Fornisce tempestivi feedback e report, ai suoi superiori, sull'andamento del progetto</p> <p>Si attiva per identificare ed attuare appropriati interventi correttivi</p>				
<i>GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI</i>	<p>Indirizza, motiva e valuta i propri collaboratori</p> <p>Coinvolge i collaboratori nella definizione degli obiettivi e nella programmazione delle attività</p> <p>Mostra attenzione alla crescita professionale dei collaboratori</p>				
<i>INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO</i>	<p>Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo</p> <p>Contribuisce al miglioramento e all'innovazione (introduzione di novità procedurali, tecniche, nei processi di lavoro, nelle modalità di offerta dei</p>				

	servizi...)				
RELATIVE A COMPETENZE RELAZIONALI E DI NETWORKING (PESO=20%)					
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE INTERNO	<p>Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi</p> <p>Condivide le informazioni</p> <p>Contribuisce a creare un clima interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze,...)</p>				
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO	<p>Si adopera per offrire un servizio di qualità all'utente</p> <p>Ascolta e comprende i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese.</p> <p>Presta attenzione a comunicare con un linguaggio il più possibile semplice e comprensibile</p> <p>E' tempestivo ed esaustivo nel fornire risposte agli utenti.</p> <p>Si fa carico delle problematiche poste dell'utente, indirizzandolo, se del caso, con precisione verso altre strutture competenti</p>				
COMUNICAZIONE	<p>Diffonde rapidamente tra i colleghi notizie e informazioni rilevanti per il contesto organizzativo</p> <p>E' essenziale, incisivo e sintetico nell'attività di reporting ai propri superiori</p> <p>E' chiaro ed esaustivo e rispettoso dei tempi nel corso di incontri e riunioni</p>				
LAVORO DI GRUPPO	<p>Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale al raggiungimento dell'obiettivo del gruppo</p> <p>Interagisce in modo collaborativo e funzionale nell'ambito del gruppo.</p> <p>Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune.</p> <p>Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione</p>				

Tabella 1: Esempio di scheda per la valutazione delle competenze

3. LA PROPOSTA METODOLOGICA PER L'INTEGRAZIONE TRA LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE E LA GESTIONE DEL CICLO DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE

La proposta metodologica viene sintetizzata nelle tabelle 2 e 3.

Come si può vedere dalla tabella 2, vengono proposti due livelli di analisi del fabbisogno formativo:

- il primo livello si riferisce al periodo trascorso (ultimo anno) e prende in esame i risultati della valutazione della performance individuale (basata sulle competenze) al fine di identificare quali competenze, nelle diverse aree professionali, occorre rafforzare
- Il secondo livello si riferisce invece all'orizzonte di programmazione del piano della performance, al fine di individuare le competenze da sviluppare per il conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi previsti nel piano.

Nella tabella 3 viene riportato uno schema nel quale viene proposta una modalità di svolgimento del processo di analisi dei fabbisogni formativi e programmazione formativa *condiviso* tra l'Ufficio di Supporto al Nucleo, l'Ufficio Formazione, l'Ufficio Personale e Organizzazione ed i Dirigenti. In tal modo viene favorita l'integrazione, auspicata all'inizio della relazione, tra la gestione del ciclo della performance e la gestione del ciclo della formazione.

LIVELLI DI ANALISI DEL FABBISOGNO	DRIVERS DELL'ANALISI DEL FABBISOGNO	APPROCCI METODOLOGICI PER LA RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO	OUTPUT
<p>ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO RELATIVO AL RAFFORZAMENTO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALI</p> <p><i>(riferimento al periodo trascorso)</i></p>	<p>Risultati della valutazione dei comportamenti correlati alle competenze tecnico-professionali ed organizzativo-manageriali, relativa al precedente anno</p>	<p>Analisi statistica dei risultati della valutazione della performance individuale (valutazione dei comportamenti associati alle competenze)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Identificazione, per le diverse aree professionali, delle competenze e dei relativi indicatori di comportamento che presentano, in percentuali significative, valori inferiori al valore target e che quindi necessitano di un rafforzamento attraverso appropriati interventi formativi.</p>	<p>Ad esempio, esigenze di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rafforzamento delle competenze legate ai processi operativi dell'Amministrazione (approvvigionamenti, contabilità, gestione del personale, gestione dei contratti, etc) • rafforzamento delle competenze relative alla capacità di gestione dell'ufficio (organizzazione, tempo, controllo di gestione, valutazione delle risorse umane, etc) • rafforzamento delle competenze necessarie per l'implementazione di adempimenti previste da specifiche normative (es. Anticorruzione, Trasparenza, etc) • rafforzamento delle competenze di tipo linguistico e informatico
<p>ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO COLLEGATO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E DI SUPPORTO AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO ED OPERATIVI</p> <p><i>(riferimento al periodo di programmazione)</i></p>	<p>Obiettivi strategici dell'Amministrazione</p> <p>Progetti di cambiamento correlati agli obiettivi strategici</p> <p>Obiettivi operativi dell'unità organizzativa</p> <p>Eventuali obiettivi individuali</p>	<p>Ricognizione degli obiettivi strategici/operativi e dei principali progetti di cambiamento, relativi alla programmazione di periodo</p> <p>Selezione degli progetti di cambiamento che richiedono il supporto di specifici interventi formativi</p> <p>Identificazione delle Direzioni maggiormente coinvolte nei progetti di cambiamento</p> <p>Selezione degli Uffici/Servizi coinvolti nei progetti di cambiamento</p> <p>Identificazione dei profili professionali maggiormente coinvolti nei progetti di cambiamento</p> <p>Rilevazione del fabbisogno formativo</p>	<p>Necessità di rafforzamento delle competenze del personale, nei diversi Uffici, al fine di rendere le competenze coerenti con gli obiettivi strategici ed operativi dell'Amministrazione nel triennio in esame e con i requisiti (finalità, attività, tempi) dei progetti di cambiamento da realizzare, come ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • e-Government, • digitalizzazione, • semplificazione del linguaggio e comunicazione sul web, • implementazione di nuovi sistemi gestionali, anche in conseguenza di nuove normative • reingegnerizzazione di specifici processi • pianificazione e controllo di gestione • valorizzazione e valutazione delle risorse umane • programmazione e gestione della formazione • programmazione, gestione e rendicontazione di fondi europei • etc.

Tabella 2: I tre livelli dell'analisi del fabbisogno formativo

Le fasi suggerite per il processo di programmazione formativa sono riportate in tabella 2:

FASI	DELIVERABLES	Ufficio Supporto Nucleo	Ufficio Formazione	Ufficio Personale e Organizzazione	Dirigenti
A) ANALISI STATISTICA DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE					
1. Analisi statistica	Risultati dell'analisi (Report)	COLL=collabora	I=viene informato	E=esegue	I=viene informato
2. Analisi dei fabbisogni relativi ai risultati dell'analisi statistica	Esigenze di formazione relative all'area di competenze della Direzione/Servizio e finalizzate al rafforzamento delle competenze occorrenti a operare al meglio nel lavoro quotidiano e/o a: <ul style="list-style-type: none"> • migliorare le capacità di gestione dei processi operativi • migliorare le capacità di gestione dell'ufficio • implementare gli adempimenti previsti da specifiche normative 	I	E	COLL	COLL
3. Redazione della parte del piano formativo relativa al fabbisogno operativo	Riepilogo dell'analisi svolta e descrizione delle competenze da rafforzare Previsione di massima delle unità di personale destinatarie dell'offerta formativa.	I	E	COLL	COLL
B) ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO COLLEGATO OBIETTIVI STRATEGICI E DI SUPPORTO AL CAMBIAMENTO					
1. Ricognizione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione e dei corrispondenti obiettivi operativi	Elenco degli obiettivi strategici dai documenti di pianificazione (Piano Triennale, Piano delle performance) e dei corrispondenti obiettivi operativi (Piano della Performance)	E	I	I	
2. Identificazione dei principali progetti collegati al conseguimento degli obiettivi strategici	Per ciascun obiettivo strategico, elenco dei progetti così come riportati nel documento di pianificazione strategica triennale (piano della performance) , ad esempio: <ul style="list-style-type: none"> - modifiche dell'assetto organizzativo complessivo dell'Amministrazione o di parti di essa, - semplificazione di specifici processi lavorativi, - reingegnerizzazione di specifici processi lavorativi, - implementazione del protocollo informatico, - riorganizzazione delle modalità di interazione con l'utenza esterna attraverso il potenziamento dei canali di comunicazione via web, 	COLL	I	COLL	E

	<ul style="list-style-type: none"> - implementazione di nuovi sistemi gestionali, anche in conseguenza di nuove normative, - altro, specificare. 				
3. Selezione degli progetti che richiedono il supporto di specifici interventi formativi	Elenco dei progetti che richiedono il supporto di interventi formativi, con evidenziazione della rilevanza dell'azione formativa per ciascun progetto di cambiamento (5=massima rilevanza della formazione per il successo del progetto di cambiamento, 1=scarsa rilevanza).	E	I	COLL	
4. Identificazione delle Direzioni maggiormente coinvolte nei progetti selezionati	Elenco Direzioni il cui operato contribuisce in modo significativo a ciascuno dei progetti selezionati al punto 3.		I	E	
5. Selezione degli Uffici/Servizi coinvolti nei progetti selezionati	Per ciascun progetto selezionato e per ciascuna Direzione coinvolta, elenco degli Uffici/Servizi che contribuiscono in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi previsti.	COLL	I	E	
6. Esplicitazione del fabbisogno formativo e definizione degli obiettivi formativi	Per ciascuno degli Uffici/Servizi che contribuisce al progetto evidenziazione dei comportamenti "attesi" (NB relativi alla struttura organizzativa e non ai singoli livelli professionali) ossia dei comportamenti che ci si attende i partecipanti alle attività formative manifesteranno a partire da un certo periodo dalla conclusione delle attività formative.		E	I	COLL
7. Redazione della parte del piano formativo relativa al fabbisogno indotto collegato alla pianificazione strategica e di supporto al cambiamento organizzativo	Riepilogo dell'analisi svolta e descrizione delle competenze da rafforzare/sviluppare sia per il personale dirigente che non dirigente. Previsione di massima delle unità di personale destinatarie dell'offerta formativa.		E	COLL	I