



DIREZIONE PER IL PERSONALE  
*SETTORE FORMAZIONE*



Università di Cagliari

# Piano triennale di formazione

## *2017-2019*

del personale tecnico-amministrativo dell'Università di Cagliari

DICEMBRE 2016

## INDICE

<b>1. IL CONTESTO</b>	<b>p. 4</b>
<b>2. L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI</b>	<b>p. 6</b>
2.1. L'analisi dei bisogni formativi nell'Università di Cagliari	p. 6
2.1.1. <i>Obiettivo dell'analisi dei bisogni formativi</i>	p. 7
2.2. Strumenti per la rilevazione dei bisogni formativi	p. 7
2.2.1. <i>Questionario del personale tecnico-amministrativo</i>	p. 8
2.2.2. <i>Questionario Responsabili di struttura</i>	p. 9
2.2.3. <i>Analisi dei documenti</i>	p. 10
2.3. Rilevazione dei bisogni formativi	p. 11
2.3.1. <i>Analisi dei questionari del personale tecnico-amministrativo</i>	p. 11
2.3.2. <i>Analisi dei questionari dei responsabili di struttura</i>	p. 18
2.3.3. <i>Intervista al Direttore Generale</i>	p. 26
2.3.4. <i>Analisi dei documenti</i>	p. 28
2.3.4.1. <i>Documenti di indirizzo e programmatici</i>	p. 28
2.3.4.2. <i>Contratti e accordi sindacali</i>	p. 30
2.4. Analisi dei dati	p. 30
2.5. Considerazioni conclusive	p. 33
<b>3. LE ATTIVITA' FORMATIVE 2014-2016</b>	<b>p. 34</b>
<b>4. LA PROGRAMMAZIONE</b>	<b>p. 38</b>
4.1. La programmazione triennale 2017-2019	p. 38
4.2. Gli obiettivi	p. 38
4.3. Le attività formative	p. 40
4.4. La valutazione	p. 45
<b>5. LE RISORSE</b>	<b>p. 46</b>

<b>6. LE ATTIVITA' FORMATIVE 2017</b>	<b>p. 48</b>
6.1. Il piano di formazione 2017	p. 48
6.2. L'offerta formativa 2017	p. 50
6.3. Il piano dei costi 2017	p. 54

#### **ALLEGATI:**

- “QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE FORMATIVE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO DELL'UNIVERSITA' DI CAGLIARI” .....p. 56
- “QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE FORMATIVE DELLE STRUTTURE (PER I RESPONSABILI DI STRUTTURA)” .....p. 61
- “ELABORAZIONE DEI QUESTIONARI DI RILEVAZIONE DELLE ESIGENZE FORMATIVE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO” .....p. 64
- “ELABORAZIONE DEI QUESTIONARI DEI RESPONSABILI DI STRUTTURA” .....p. 116

## 1. IL CONTESTO

L'Università di Cagliari è un'organizzazione complessa e di dimensioni rilevanti.

Il personale strutturato alla data del 1° ottobre 2016 raggiunge complessivamente 1.933 unità, in particolare 932 docenti (di prima e seconda fascia, ricercatori), 14 collaboratori ed esperti linguistici, 11 dirigenti e 954 tecnici-amministrativi, di cui 250 assegnati all'Azienda Ospedaliero-Universitaria.

Gli studenti iscritti all'anno accademico 2016/2017 sono circa 26.000.

Il personale tecnico-amministrativo è inquadrato in quattro categorie (B-C-D-EP) e in cinque macro aree professionali (amministrativa; servizi generali e tecnici; tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati; biblioteche; socio-sanitaria).

Al personale tecnico-amministrativo con contratto di lavoro a tempo indeterminato si affiancano 22 unità di personale a tempo determinato e personale con contratto di collaborazione per la realizzazione di specifici progetti. Alcuni servizi sono affidati in appalto esterno.

La struttura organizzativa dell'Ateneo attualmente si articola in 16 Dipartimenti (strutture che svolgono l'attività di didattica, ricerca e servizi al territorio) e 6 Facoltà (con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e di gestione dei servizi comuni).

I Dipartimenti dell'area medica, coordinati dalla Facoltà di Medicina e Chirurgia, oltre alle altre attività istituzionali svolgono anche l'attività assistenziale, per il tramite dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria (costituita nel 2007).

L'amministrazione centrale si articola in 8 Direzioni, la Direzione Generale con i suoi Uffici di Staff, l'Ufficio di Gabinetto e gli Uffici di Staff del Rettore.

Ogni Direzione ha competenze specifiche per materia ed è diretta da un Dirigente.

Una specifica articolazione delle strutture organizzative dell'Amministrazione Centrale è costituita dal Sistema Bibliotecario d'Ateneo.

Oltre che nell'amministrazione centrale sono presenti servizi amministrativi nelle Facoltà e nei Dipartimenti. Nelle strutture decentrate sono diffusi anche servizi tecnici e ausiliari.

Il responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è il Direttore Generale.

Le attività fondamentali dell'Università di Cagliari, coincidenti con i suoi fini istituzionali, sono la formazione superiore, la ricerca scientifica e le attività di servizio al territorio.

Ormai da tempo si è diffusa la consapevolezza che la formazione professionale continua del personale sia una leva strategica del cambiamento e della valorizzazione delle risorse umane.

Questa convinzione ha caratterizzato, in particolare dopo l'emanazione della Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni (nota anche come "Direttiva Frattini"), i vari provvedimenti di riforma della Pubblica Amministrazione e anche i contratti collettivi di lavoro dei comparti pubblici.

Tali scelte hanno assunto una valenza particolare in un periodo problematico per il sistema universitario italiano, caratterizzato da una progressiva diminuzione delle risorse economiche disponibili e da una costante riduzione del personale.

Negli ultimi anni anche l'Università di Cagliari ha registrato un importante decremento delle risorse economiche disponibili (dovuto principalmente alla progressiva riduzione dei trasferimenti statali) e una significativa contrazione di personale docente e tecnico-amministrativo, conseguenza delle forti limitazioni al turnover del personale.

Questa situazione dovrebbe perdurare anche nel prossimo triennio e si inserisce in un quadro regionale caratterizzato da una grave crisi del tessuto socio-economico.

Nonostante le difficoltà del contesto l'Ateneo cagliaritano deve dare risposte efficaci alla richiesta di un incremento e di un miglioramento dei servizi alla didattica e alla ricerca e alla costante evoluzione del quadro normativo di riferimento.

L'evoluzione del quadro normativo di riferimento ha comportato un notevole aumento di vincoli e adempimenti, con il conseguente incremento dei carichi di lavoro per il personale e la necessità di una revisione di consolidate procedure lavorative in tutte le strutture dell'Ateneo.

In questo complesso contesto la formazione professionale permanente del personale tecnico-amministrativo può essere una risorsa e uno strumento importante per qualificare le attività dell'organizzazione, mantenendo ed elevando gli standard qualitativi, e per sostenere il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Per raggiungere migliori risultati, coerenti con gli obiettivi dell'organizzazione e i processi di innovazione, è indispensabile una programmazione dell'attività di formazione continua del personale, supportata da una periodica analisi dei bisogni formativi.

A partire dall'anno 2006 è stata avviata una sistematica analisi dei bisogni formativi, che è stata perfezionata nel corso degli anni e che viene condotta con cadenza triennale, in coerenza con la scelta della programmazione triennale delle attività formative per il personale.

Una periodica e diffusa rilevazione dei bisogni formativi, infatti, è condizione indispensabile per una puntuale ed efficace pianificazione e organizzazione degli interventi formativi.

L'Università di Cagliari, inoltre, ha costituito una Commissione permanente per la formazione del personale e si è dotata di un Regolamento per l'organizzazione delle attività di formazione.

L'Ateneo, infine, aderisce al Consorzio Interuniversitario sulla Formazione (CO.IN.FO.).

## 2. L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

### 2.1 L'ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI NELL'UNIVERSITA' DI CAGLIARI

L'analisi dei bisogni formativi consiste in un'attività di ricerca volta all'acquisizione dei dati e delle informazioni necessarie per una corretta ed efficace pianificazione delle attività formative successive.

Da diversi anni nell'Università di Cagliari è emersa l'esigenza di una programmazione triennale delle attività formative per il personale, coerente con le strategie e la programmazione dell'Ateneo, articolata in piani operativi annuali. Pertanto, anche l'analisi dei bisogni formativi viene condotta con una proiezione triennale.

Nel periodo marzo-giugno 2016 è stata realizzata una nuova fase di analisi dei bisogni formativi per la predisposizione della programmazione triennale 2017-2019

Per quanto riguarda la metodologia adottata per l'analisi dei bisogni formativi del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è stata confermata la scelta effettuata per il triennio 2014-2016.

La scelta della metodologia è stata effettuata a seguito di una realistica valutazione dei vincoli determinati dal contesto, in particolare sono stati presi in considerazione i seguenti fattori:

- ✓ il tempo disponibile
- ✓ l'assenza di un budget dedicato
- ✓ la consistenza numerica del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e le varie professionalità presenti
- ✓ le risorse umane dedicate alla gestione delle attività formative (volume delle attività e specificità delle professionalità)
- ✓ l'impossibilità di attivare collaborazioni esterne specialistiche (assenza budget)
- ✓ i principali obiettivi perseguiti dall'organizzazione in relazione al ruolo del personale tecnico-amministrativo
- ✓ gli strumenti di rilevazione dei bisogni formativi realisticamente utilizzabili nel contesto dato

E' opportuno sottolineare, inoltre, che la rilevazione e l'analisi dei bisogni formativi presentano particolari problematiche in un'organizzazione molto articolata e di dimensioni considerevoli, con una significativa diversificazione di figure professionali tra il personale tecnico-amministrativo, che opera in un contesto normativo e organizzativo in rapida evoluzione e spesso di difficile lettura.

### **2.1.1 Obiettivo dell'analisi dei bisogni formativi**

La metodologia prescelta è coerente con l'obiettivo che si prefigge questa ricerca: rilevare, dal punto di vista del personale destinatario dei futuri interventi formativi, i dati fondamentali che consentono di individuare le aspettative formative in funzione delle esigenze professionali e, dal punto di vista dell'organizzazione, le strategie di sviluppo e di miglioramento dell'organizzazione, le eventuali criticità che potrebbero essere fronteggiate con attività formative e soprattutto le connessioni tra l'organizzazione, le competenze e il ruolo della formazione.

Conseguentemente l'indagine è stata sviluppata principalmente sulle esigenze di formazione tecnico-specialistica, per rilevare innanzitutto le necessità di sviluppo delle specifiche competenze professionali, ma anche sulle esigenze di formazione trasversale, con particolare attenzione all'area dei comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda le competenze tecnico-specialistiche, l'analisi dei bisogni formativi ha preso in considerazione diverse aree professionali riconducibili alle competenze del personale tecnico-amministrativo: amministrativa, contabile (comprese le segreterie di dipartimento), biblioteche, informatica, tecnica (ufficio tecnico), tecnico-scientifica.

Per perseguire questo obiettivo la rilevazione dei bisogni formativi è stata condotta su tre livelli:

- consultazione di tutto il personale tecnico-amministrativo in servizio presso l'Ateneo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato
- consultazione di tutti i responsabili di struttura (Presidenti di Facoltà, Direttori di Dipartimento, Dirigenti) e del Direttore Generale
- esame dei documenti di indirizzo politico e programmatico dell'Università di Cagliari.

La scelta degli strumenti per la rilevazione dei bisogni formativi è conseguente all'individuazione della metodologia e alla valutazione delle peculiarità del contesto.

## **2.2 STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI**

Gli strumenti tecnici che sono stati considerati più idonei per la rilevazione dei bisogni formativi del personale sono il questionario, l'intervista e l'esame dei documenti.

Per il **personale tecnico-amministrativo** è stato predisposto un questionario da compilare in modalità *online* e in forma anonima.

Punto di forza di questo strumento è la semplicità della compilazione, la possibilità di raggiungere facilmente tutto il personale tecnico-amministrativo, con costi contenuti e in poco tempo, e la possibilità di ottenere dati analitici elaborabili agevolmente e speditamente.

Il questionario si prefigge di rilevare, dal punto di vista dei soggetti coinvolti, le esigenze formative connesse alla propria attività professionale, privilegiando l'ambito delle competenze tecnico-specialistiche, senza trascurare le esigenze di formazione trasversale.

Per quanto concerne i responsabili di struttura, è stato creato uno schema di questionario aperto per i **Presidenti di Facoltà**, i **Direttori di Dipartimento** e i **Dirigenti**.

Questo strumento, oltre a rappresentare una opportunità per approfondire e integrare le informazioni acquisite con il questionario rivolto al personale, si propone di rilevare, attraverso una riflessione guidata, i bisogni formativi del personale dal punto di vista dell'organizzazione, con riferimento alle peculiarità di ciascuna struttura, alle esigenze di migliore funzionalità e di adeguamento e sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo, correlate alle specifiche attività e a eventuali progetti di innovazione e di riorganizzazione.

Per rinforzare la fase di rilevazione dei bisogni formativi dal punto di vista dell'organizzazione, è stata programmata anche una intervista al **Direttore Generale**, condotta dal Settore Formazione della Direzione per il personale, per acquisire le necessarie informazioni e valutazioni sulle esigenze formative del personale tecnico-amministrativo con una visione strategica proiettata su tutto l'Ateneo.

A completamento della ricerca è stata prevista un'**analisi dei documenti** programmatici e di indirizzo elaborati dagli organi di vertice dell'Ateneo per il prossimo triennio, unitamente ad un riesame della normativa in tema di formazione del personale (in particolare contrattazione collettiva nazionale e integrativa), per cercare di evidenziare le linee strategiche e il ruolo di supporto ai processi di sviluppo e di innovazione organizzativa che può essere ricoperto dalla formazione.

### **2.2.1 Questionario del personale tecnico-amministrativo**

Lo strumento prevede alcune domande standard per rilevare i dati statistici sul campione.

Presenta quindi una griglia di argomenti dettagliati, raggruppati per macro aree tematiche (giuridico normativa, economico finanziaria, tecnico specialistica, biblioteconomia-archivistica, informatica, linguistica e trasversale), per consentire di individuare le esigenze formative in funzione delle specifiche attività lavorative e delle competenze da perfezionare o da sviluppare, lasciando tuttavia l'opportunità di segnalare ulteriori esigenze (non indicate nelle diverse aree tematiche).

Alla fine del questionario è stato previsto uno spazio aperto per evidenziare proposte e suggerimenti per migliorare l'attività formativa.

Per una visione dettagliata dello strumento si rimanda all'**Allegato "Questionario di rilevazione delle esigenze formative del personale tecnico-amministrativo dell'Università di Cagliari"**.

Il questionario *online*, compilabile esclusivamente in forma anonima, è stato indirizzato a tutto il personale in servizio presso le varie strutture dell'Ateneo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, escluso il personale assegnato all'Azienda Ospedaliero Universitaria (in quanto l'attività di formazione è competenza dell'AOU) e il personale con qualifica dirigenziale.

Il personale destinatario dell'attività di rilevazione delle esigenze formative è costituito complessivamente da **698** unità lavorative.

I dipendenti hanno avuto la possibilità di compilare il questionario *online*, ricevendo nella propria casella di posta elettronica una mail di presentazione del Direttore Generale contenente un link che consentiva di accedere direttamente alla compilazione.

La modalità *online* ha permesso di raggiungere più facilmente i destinatari, ha facilitato la compilazione e ha consentito un'elaborazione più precisa e rapida.

Il Settore Formazione della Direzione per il personale ha assicurato la consulenza in tutte le fasi della somministrazione del questionario.

### **2.2.2 Questionario dei responsabili di struttura**

Questo strumento si propone di rilevare i bisogni formativi del personale dal punto di vista dell'organizzazione, con riferimento alle esigenze di migliore funzionalità e di adeguamento e sviluppo delle competenze del personale tecnico-amministrativo correlate alle specifiche attività e a eventuali progetti di innovazione e di riorganizzazione delle varie Strutture .

I Responsabili di struttura destinatari del questionario per la rilevazione delle esigenze formative del personale sono **35** (i Presidenti delle 6 Facoltà, i Direttori dei 17 Dipartimenti e del Centro Linguistico d'Ateneo, i Dirigenti delle 8 Direzioni in cui è articolata l'Amministrazione, Il Dirigente del Presidio per la Qualità, il Dirigente incaricato del Servizio Prevenzione e Protezione e il Direttore Generale, che in questo contesto viene consultato in quanto responsabile di una struttura complessa come la Direzione Generale).

Ad ogni responsabile di struttura è stato chiesto di rispondere personalmente al questionario inviato con posta elettronica, allegato ad una mail di presentazione del Direttore Generale, e di restituirlo con la stessa modalità.

Lo strumento prevede alcune domande aperte per indagare sulle criticità e le linee di sviluppo delle singole strutture che possono trovare un supporto nell'attività di formazione.

Propone inoltre uno schema di aree tematiche (giuridico normativa, economico finanziaria, tecnico specialistica, informatica, linguistica e trasversale) per facilitare la compilazione da parte dei responsabili e rendere omogenea la successiva elaborazione.

Per una visione dettagliata dello strumento si rinvia all'**Allegato "Questionario per la rilevazione delle esigenze formative delle strutture"**.

### **2.2.3 Analisi dei documenti**

Sono stati analizzati i principali documenti programmatici e di indirizzo dell'Ateneo, unitamente ad un riesame della normativa in tema di formazione del personale (in particolare contrattazione collettiva nazionale e integrativa), per rilevare i possibili riflessi delle linee strategiche per il prossimo triennio sulle attività formative.

In particolare, sono stati analizzati i seguenti documenti:

- Piano Integrato 2016 – 2018 (e allegati)
- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016 – 2018
- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016 -2018
- Linee strategiche 2016 -2021
- Obiettivi strategici e operativi (2016 -2021)
- Relazione del Rettore dell'Università di Cagliari all'inaugurazione dell'anno accademico 2015-2016
- Relazione annuale del Nucleo di Valutazione d'Ateneo – anno 2014 (approvata il 26/04/2016)
- CCNL comparto Università
- Contratto Collettivo Integrativo dei dipendenti dell'Università di Cagliari
- Accordi sindacali in materia di formazione del personale

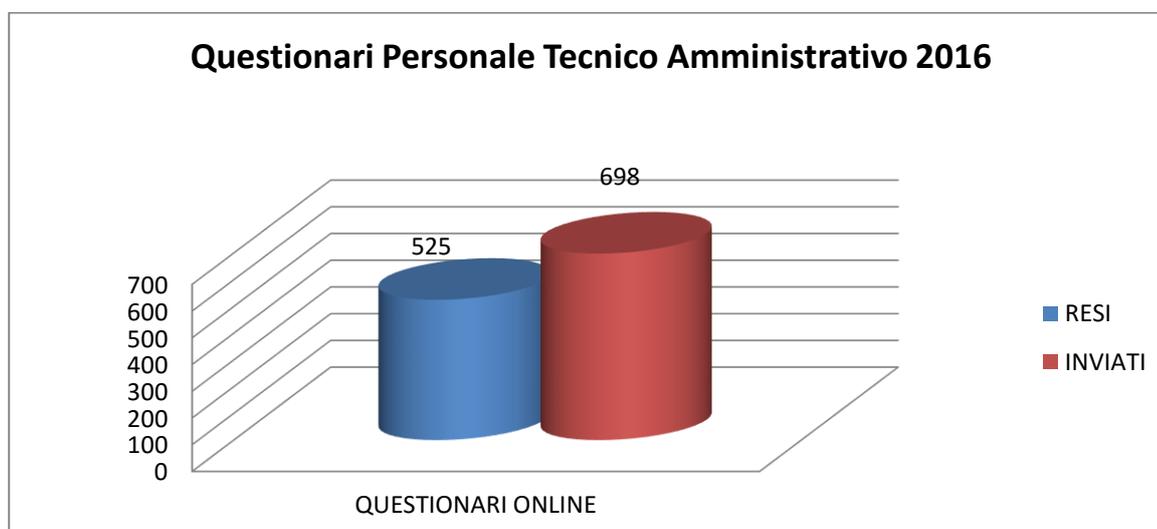
## 2.3 RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI

### 2.3.1 Analisi dei questionari del personale tecnico-amministrativo

- Dei **698** questionari somministrati ne sono stati restituiti **525**, il **75%** degli inviati.

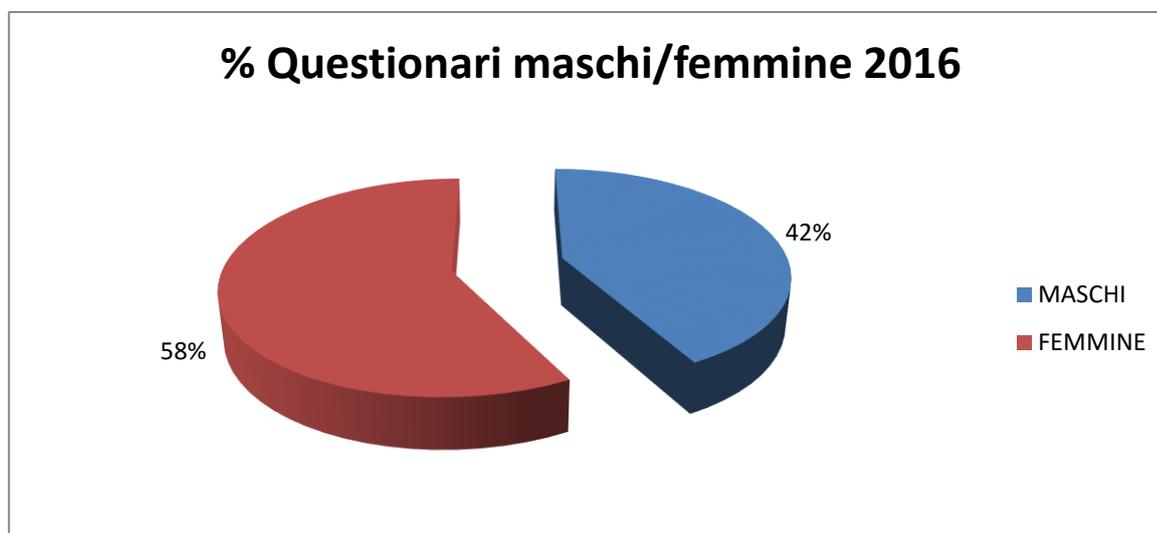
Hanno risposto complessivamente al questionario inviato **219 maschi**, il **42%** del totale, e **302 femmine**, il **58%** del totale (in 4 questionari non è stato indicato il sesso).

Grafico del numero dei questionari inviati e resi - Personale tecnico-amministrativo



Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative del personale T.A.

Grafico della percentuale dei questionari resi dal Personale tecnico-amministrativo in base al sesso

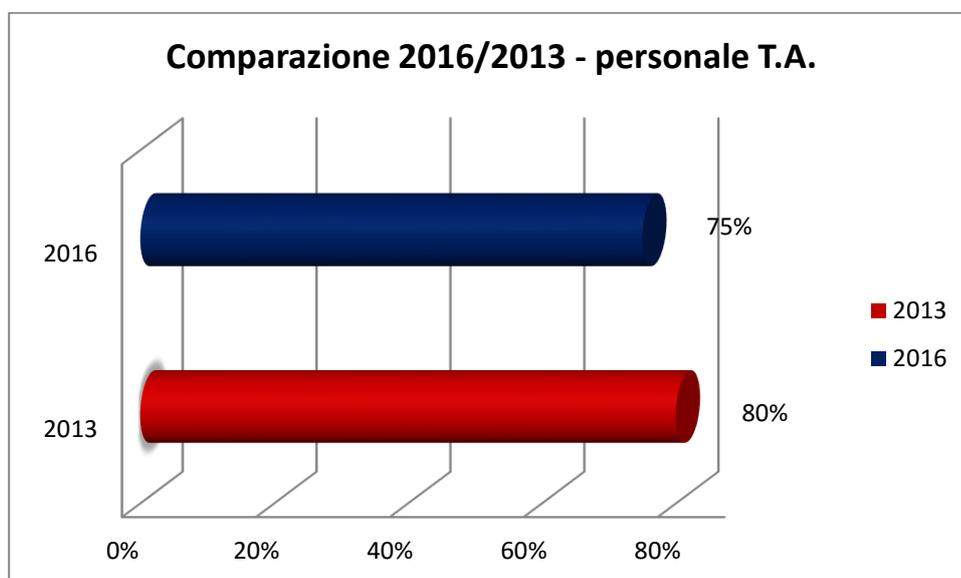


Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative del personale T.A.

Si evidenzia un'altissima percentuale di partecipazione, il 75% del personale tecnico-amministrativo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato presso l'Ateneo ha compilato il questionario.

E' un risultato ottimo, di gran lunga superiore a quello che mediamente si registra in analoghe ricerche presso le università italiane e in genere nelle organizzazioni, anche se leggermente inferiore a quello della precedente rilevazione del 2013 (80%).

**Grafico di comparazione della percentuale dei questionari resi dal Personale tecnico-amministrativo nella rilevazione del 2013 e nella rilevazione del 2016**



Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative del personale T.A.

L'elaborazione statistica dei dati è stata svolta dall'*Ufficio Statistica* dell'Università di Cagliari, che ha fornito al Settore Formazione della Direzione per il personale i risultati utili per produrre i relativi report ed effettuare le opportune analisi e valutazioni.

I dati rilevati con il questionario sono stati elaborati raggruppando le risposte:

- *per area tematica*
- *per area professionale di appartenenza*
- *per categoria di inquadramento*
- *per struttura di afferenza*

Per il dettaglio si rinvia alle tabelle dell'**Allegato "Elaborazione dei questionari di rilevazione delle esigenze formative del personale tecnico amministrativo"**.

Di seguito sono riportate le tabelle con le scelte più rilevanti compiute dal personale tecnico amministrativo in relazione alle varie aree tematiche.

**Tabelle con le indicazioni ritenute più rilevanti dal personale tecnico amministrativo nel questionario di rilevazione delle esigenze formative per ciascuna area tematica – anno 2016**

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	33,71%
Disciplina degli atti amministrativi	33,33%
Trasparenza-Amministrazione aperta	32,57%
Legislazione universitaria	32,57%
Privacy	29,52%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	26,67%
Sicurezza e tutela della salute	24,57%
Normativa anticorruzione	21,90%
Attività contrattuale	21,33%
Valutazione dell'attività amministrativa	17,14%
Ordinamenti didattici	16,00%
CCNL	16,00%
Legislazione sul lavoro	14,67%
Gestione carriere studenti	14,48%
Istituzioni europee ed internazionali	13,52%
Gestione dipartimenti	13,14%
Normativa sui lavori pubblici	12,76%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	11,43%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Mercato elettronico	26,10%
Acquisto di beni e servizi	24,38%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	16,76%
Disciplina fiscale e tributaria	15,62%
Legge di stabilità	15,43%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	14,86%
Contabilità analitica	14,86%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	13,90%
Attività commerciale nell'Università	12,57%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	12,57%
Controllo di gestione	11,81%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Sicurezza antincendio delle strutture	17,52%
Sicurezza in laboratorio	13,33%
Primo soccorso in laboratorio	12,19%
Statistica di base	11,81%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	11,43%
Utilizzo strumentazione per i laboratori	10,67%
Manutenzione attrezzature scientifiche	9,52%
Statistica applicata ai dati sperimentali	9,33%
Utilizzo strumenti audio video	9,33%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	8,19%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Periodici elettronici e banche dati	12,00%
Biblioteca digitale e open access	10,86%
Servizi al pubblico	9,14%
Risorse per la ricerca bibliografica	8,57%
E-books	8,38%
Qualità e valutazione in biblioteca	8,38%
Diritto d'autore	8,00%
Documenti informatici	7,24%
Servizio di reference	6,67%
Archiviazione	6,10%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico – Excel	34,67%
Database – Access	27,05%
Gestione database	23,24%
Presentazione grafica - Power Point	23,05%
Firma digitale	20,38%
Elaborazione di testi – Word	20,38%
Informatica giuridica	15,24%
Grafica e fotografia digitale	14,29%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	14,10%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	13,90%
Sicurezza reti informatiche	13,14%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	80,76%
Spagnolo	26,48%
Francese	20,76%
Tedesco	7,81%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

<b>AREA COMPETENZE TRASVERSALI</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Problem solving (risoluzione dei problemi)	37,14%
Gestione dello stress	36,19%
Comunicazione esterna	32,57%
Lavoro di gruppo	31,24%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	30,86%
Relazioni col pubblico	30,86%
Comunicazione interna	30,29%
Analisi dei processi	29,90%
Gestione del tempo	28,00%
Lavorare per progetti	27,43%
Motivazione al lavoro	26,48%
Gestione dei conflitti	26,29%
Qualità del servizio	26,10%
Orientamento al risultato	20,57%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	18,48%
Prevenzione del mobbing	17,52%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	16,00%
Leadership	11,24%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

L'analisi quantitativa dei dati registra un numero elevato di risposte e avvalorata la rappresentatività del campione d'indagine.

Le risposte estrapolate dal questionario evidenziano la significativa rilevanza di alcune indicazioni, presenti con percentuali molto alte sia nel quadro generale sia in relazione alle singole aree professionali e categorie di appartenenza.

Nell'area tematica giuridico normativa le segnalazioni più importanti sono quelle che concernono le tematiche e gli aggiornamenti normativi sugli atti amministrativi (incluso il diritto d'accesso), la legislazione universitaria e quella in materia di trasparenza amministrativa, privacy e prevenzione della corruzione. Rilevante anche la sicurezza e la tutela della salute e l'attività contrattuale nell'università.

Per l'area tematica economico finanziaria le maggiori indicazioni sono sulla disciplina legislativa in materia di acquisto di beni e servizi (compreso il mercato elettronico) e su quella fiscale e tributaria. Molto importanti risultano la gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca, le problematiche inerenti bilancio - contabilità economico patrimoniale – contabilità analitica e la legge di stabilità.

Per quanto riguarda l'area tematica tecnico specialistica la maggior parte delle richieste si concentrano sulla sicurezza nelle strutture (antincendio, sicurezza e primo soccorso in laboratorio), sulla statistica di base e applicata ai dati sperimentali, sulla gestione dei rifiuti di laboratorio e su utilizzo/manutenzione delle attrezzature scientifiche.

Nell'area biblioteconomia-archivistica le maggiori indicazioni concernono le problematiche connesse a nuovi strumenti di lavoro nelle biblioteche (periodici elettronici e banche dati, biblioteca digitale ed open access, risorse per la ricerca bibliografica, e-books) e i servizi al pubblico. Significativi anche la qualità e valutazione in biblioteca e il diritto d'autore

Per l'area informatica emergono nettamente le indicazioni dei principali applicativi del *pacchetto office* (nell'ordine excel, access, power point, word) e la gestione dei data base, la firma digitale, l'informatica giuridica.

Nell'area delle conoscenze linguistiche emerge la netta indicazione della lingua inglese.

Per quanto concerne l'area tematica delle competenze trasversali le preferenze si concentrano sul problem solving (risoluzione dei problemi) e sui problemi relazionali (comunicazione, relazione con i colleghi e i responsabili, relazioni col pubblico, gestione dei conflitti). Molto segnalate anche le tematiche della gestione dello stress, del lavoro di gruppo, dell'analisi dei processi, della gestione del tempo, del lavoro per progetti e della motivazione al lavoro.

Un dato molto interessante ai fini della progettazione delle attività formative è rappresentato dalle preferenze espresse sulle **metodologie formative**.

La metodologia più indicata è la “*Formazione in aula con docenti, esperti, esercitazioni*”. All’ultimo posto nell’ordine delle preferenze la “*Formazione a distanza (e-learning)*”.

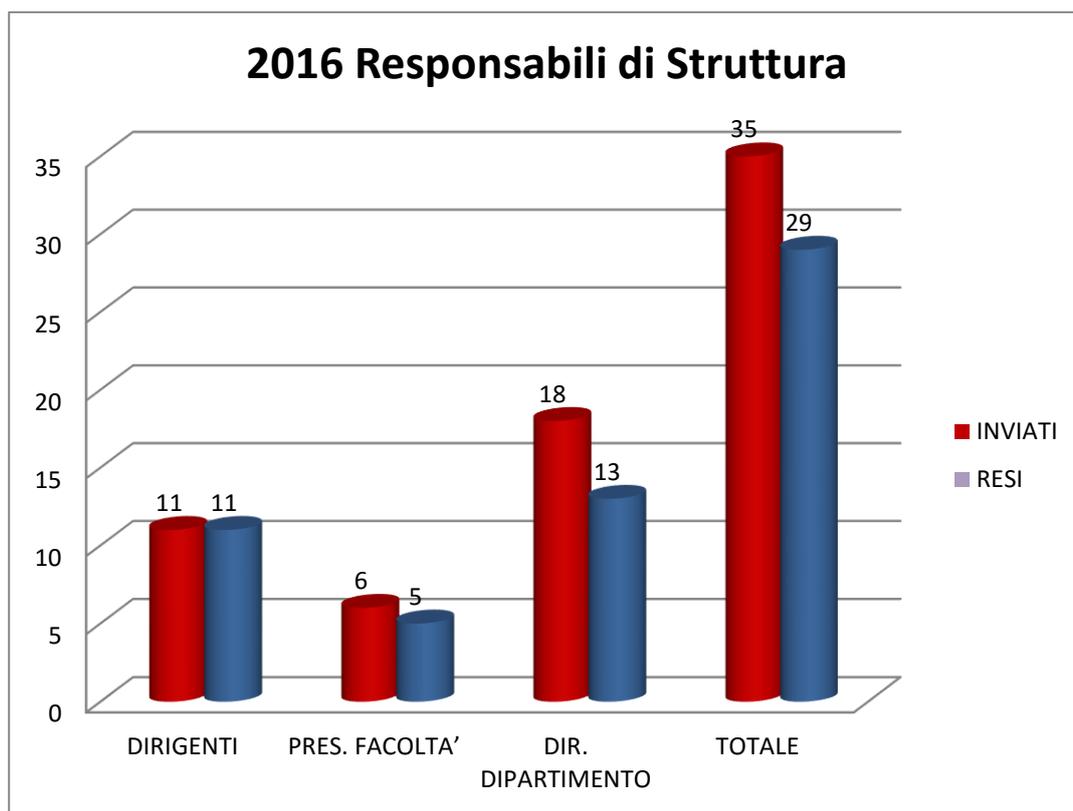
### **2.3.2 Analisi dei questionari dei responsabili di struttura**

Il questionario è stato somministrato dal Settore Formazione della Direzione per il personale (che ha assicurato la consulenza per la compilazione) inviando ai responsabili di struttura una mail di accompagnamento del Direttore Generale con allegato il questionario.

Ad ogni responsabile di struttura è stato chiesto di rispondere a tutte le domande del questionario personalmente e senza alcun limite di risposta, e di restituirlo compilato (entro un termine prestabilito) in risposta alla mail inviata.

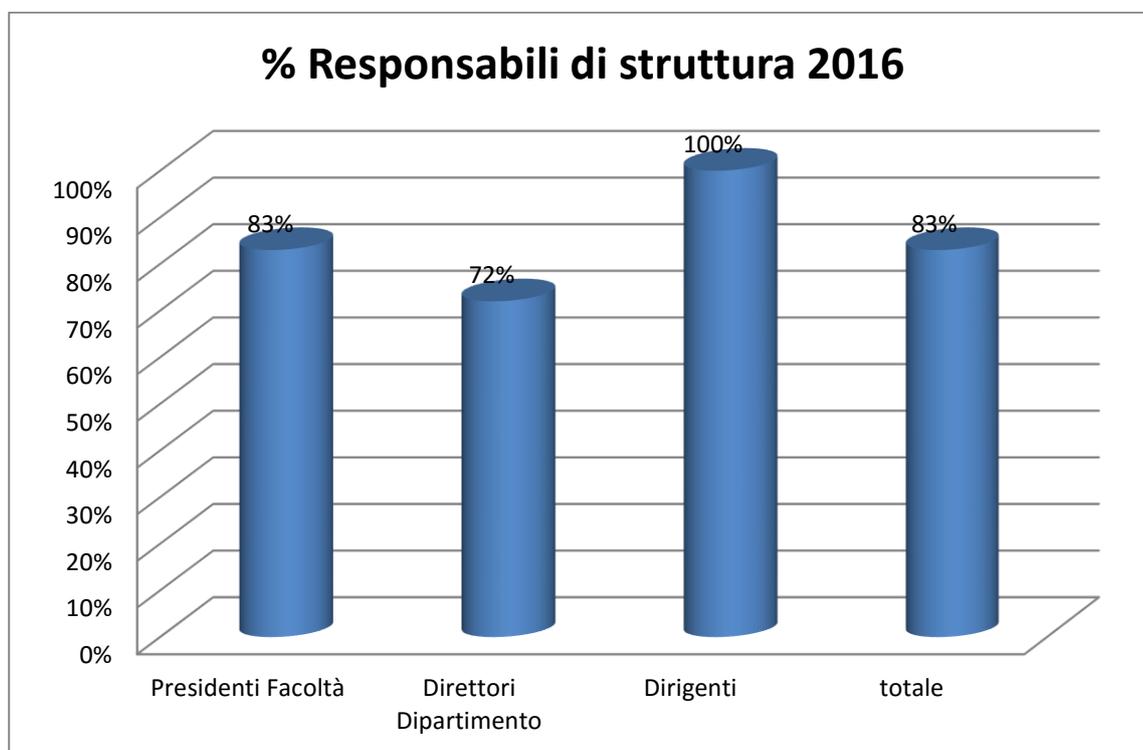
- Dei **35** questionari somministrati ai responsabili di struttura ne sono stati restituiti **29**, pari all’ **83%** degli inviati.
- I **Presidenti di Facoltà** che hanno risposto al questionario inviato sono stati **5** su un totale di 6 Facoltà, l’ **83%** degli inviati.
- I **Direttori di Dipartimento** che hanno restituito il questionario compilato sono stati **13** su un totale di 18 inviati (17 Dipartimenti + CLA), il **72%** degli inviati.
- I **Dirigenti** che hanno risposto sono stati **11** su un totale di 11 (10 Dirigenti + il Direttore Generale), il **100%** degli inviati.

**Grafico del numero dei questionari inviati e resi – Responsabili di struttura**



Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

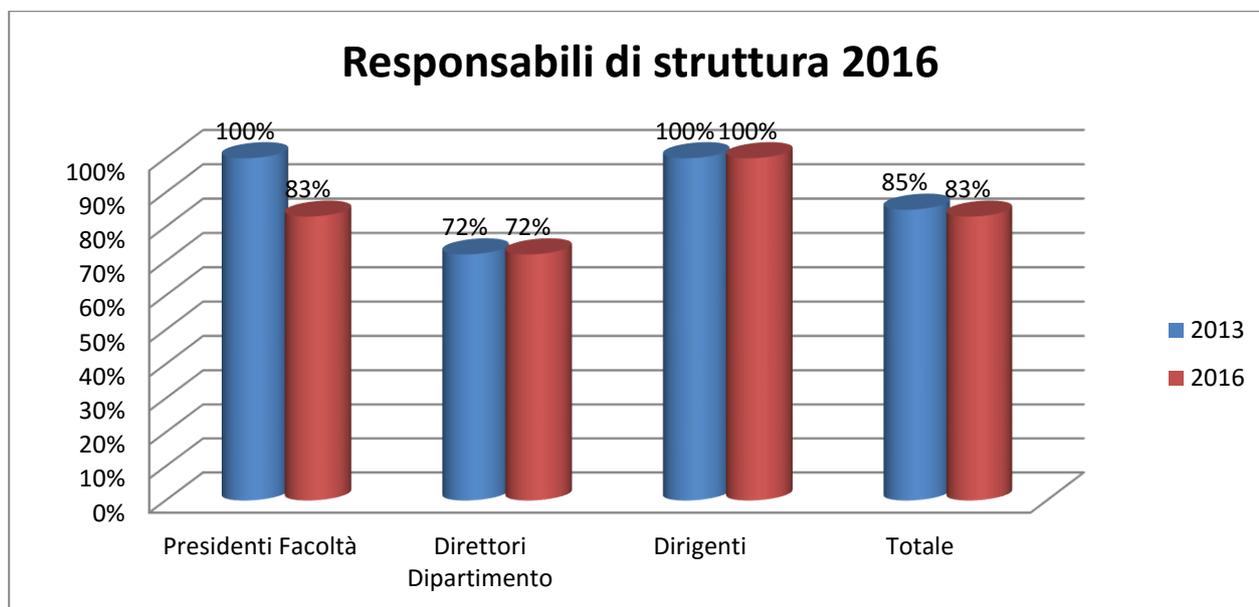
**Grafico della percentuale dei questionari resi dai Responsabili di Struttura**



Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

Anche per i Responsabili di Struttura la percentuale di partecipazione è molto elevata e sfiora l'ottimo risultato del 2013.

**Grafico di comparazione della percentuale dei questionari resi dai Responsabili di Struttura nella rilevazione del 2013 e nella rilevazione del 2016.**



Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

L'elaborazione dei dati relativi ai questionari dei Responsabili di Struttura è stata svolta dal Settore Formazione della Direzione per il personale.

Sono state elaborate le risposte e le indicazioni dei Presidenti di Facoltà, dei Direttori di Dipartimento e dei Dirigenti, suddivise per aree tematiche, le stesse aree tematiche utilizzate per il questionario del personale tecnico-amministrativo: giuridico normativa, economico finanziaria, tecnico specialistica, biblioteconomia-archivistica, informatica, conoscenze linguistiche, competenze trasversali.

Per **indicazione** si intende l'individuazione di uno specifico argomento ritenuto non suddivisibile (es. legge di stabilità, lavoro di gruppo, etc.). Una **risposta** infatti può contenere più indicazioni (es. "approfondire la normativa in materia fiscale e sulle pensioni" = 2 indicazioni: "normativa fiscale", "normativa pensionistica").

Sono state quindi individuate per ogni risposta fornita dai responsabili di struttura le singole indicazioni e sulle stesse sono state effettuate le elaborazioni successive.

Sulla base delle indicazioni dei Presidenti di Facoltà sono state elaborate delle tabelle per ciascuna area tematica, evidenziando il numero di indicazioni per ciascun argomento.

Analogamente sono state elaborate le tabelle con riferimento alle risposte dei Direttori di Dipartimento e a quelle dei Dirigenti.

Per il dettaglio si rinvia alle tabelle dell' **Allegato "Elaborazione dei questionari dei Responsabili di Struttura"**.

Sono state poi accorpate le indicazioni di tutti i responsabili di struttura (Presidenti di Facoltà, Direttori di Dipartimento e Dirigenti) in tabelle generali per ciascuna area tematica (giuridico normativa, economico finanziaria, tecnico specialistica, biblioteconomia-archivistica, informatica, conoscenze linguistiche, competenze trasversali), evidenziando il numero totale di indicazioni per ciascun argomento.

Si è potuto ricavare così un quadro completo degli argomenti più rilevanti.

Sono stati considerati rilevanti quegli argomenti che hanno ricevuto almeno due indicazioni. Per l'area delle competenze trasversali, considerato l'elevato numero di indicazioni, quelli con almeno sei indicazioni.

Gli argomenti che hanno avuto una sola indicazione sono stati riportati nelle tabelle relative alle indicazioni dei Presidenti di Facoltà, dei Direttori di Dipartimento e dei Dirigenti (vedi l'Allegato "Elaborazione dei questionari dei Responsabili di Struttura").

Sono comunque elementi utili da valutare nelle successive programmazioni annuali della formazione, perché rappresentano esigenze di determinate strutture (in particolare Direzioni) che individuano tematiche specialistiche connesse a specifiche importanti attività.

Di seguito sono riportate le tabelle con le indicazioni più rilevanti di tutti i responsabili di struttura in relazione alle varie aree tematiche.

**Tabelle con le indicazioni più rilevanti dei Responsabili di Struttura per ciascuna area tematica – anno 2016**

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Codice Appalti	14
Privacy	4
Contratti pubblici	4
Normativa anticorruzione	4
Procedimento amministrativo	3
Riforma PA	3
Accreditamento	3
Trasparenza	3
Sistema AVA	3
Accesso agli atti	2
Contratti al personale esterno	2
Evoluzione normativa su ordinamenti didattici	2
Qualità	2
Legislazione universitaria	2
Valutazione	2
Valutazione della ricerca	2

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Procedura U-GOV	8
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	6
Contabilità economico patrimoniale	5
Gestione del budget	4
Progettazione europea	4
Mercato elettronico	4
Fatturazione elettronica	3
Tecniche di rendicontazione	3
Aggiornamenti in materia fiscale	2
Controllo di gestione	2

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Sicurezza nei luoghi di lavoro	5
Analisi statistica	4
Smaltimento dei rifiuti	3
Antincendio	2

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Inglese	20
Francese	2
Spagnolo	2

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA *</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Biblioteca digitale	1
Diritto d'autore	1
E-books	1
Gestione delle collezioni	1
La biblioteca comunica attraverso i socials	1
Privacy in biblioteca	1
Qualità e valutazione in biblioteca	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

*\* Ha risposto solo il Dirigente della Direzione per i servizi bibliotecari*

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
EXCEL	12
Access	4
CAD	4
Office	4
Word	4
Gestione dei siti web	3
Gestione reti	3
Amministratore di sistema	2
Moodle	2
Sicurezza informatica	2

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	N. INDICAZIONI
Lavoro di gruppo	16
Problem solving	16
Gestione del tempo	13
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	10
Relazione con colleghi e responsabili	10
Gestione dei conflitti	10
Orientamento al risultato	10
Analisi dei processi	10
Qualità del servizio	9
Lavorare per progetti	9
Comunicazione esterna	8
Comunicazione interna	8
Motivazione al lavoro	8
Gestione dello stress	7
Relazioni con il pubblico	6

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

I dati confermano che anche la partecipazione dei responsabili di struttura è stata molto significativa, sia dal punto di vista numerico sia in termini di ricchezza dei contenuti. E' emerso un volume di indicazioni tale da poter confermare, anche nel confronto con le indicazioni ricavate con gli altri strumenti di indagine, una valida rappresentatività delle risposte.

Numerosissime le preferenze espresse nell'ambito della formazione sulle competenze trasversali e sui comportamenti organizzativi.

Con riferimento alle aree tematiche individuate per questa ricerca, le segnalazioni più importanti dei responsabili di struttura sono state le seguenti:

Per l'area tematica giuridico normativa gli aggiornamenti sul nuovo codice degli appalti pubblici, sulla tutela della privacy, sull'attività contrattuale nell'università, sulla legislazione per la

prevenzione della corruzione, sul procedimento amministrativo e sulla recente riforma della Pubblica Amministrazione.

Nell'area economico finanziaria la formazione sulle procedure contabili in U-GOV, sulla gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca, in particolare sulla progettazione europea, sulla contabilità economico-finanziaria, sulla gestione del budget e sulla fatturazione elettronica.

Per quanto concerne l'area tematica tecnico specialistica la sicurezza nelle strutture lavorative, l'analisi statistica e la normativa antincendio.

Nell'area delle conoscenze linguistiche la lingua inglese.

Per l'area informatica la formazione sull'utilizzo dei principali applicativi del *pacchetto office* (nell'ordine excel, access e word) e sul CAD.

Nell'area tematica delle competenze trasversali emergono prioritariamente il lavoro di gruppo, il problem solving, la gestione del tempo, l'adattabilità-flessibilità-propensione al cambiamento, la relazione con colleghi e responsabili, la gestione dei conflitti, l'orientamento al risultato, la qualità del servizio e lavorare per progetti.

Per quanto concerne l'area biblioteconomia-archivistica ha risposto solo il Dirigente della Direzione per i servizi bibliotecari indicando diritto d'autore, gestione delle collezioni, biblioteca digitale, e-books, la biblioteca comunica attraverso i social, privacy in biblioteca, qualità e valutazione in biblioteca.

### **2.3.3 Intervista al Direttore Generale**

Con l'intervista al Direttore Generale si completa il quadro delle esigenze formative rilevate dal punto di vista dell'organizzazione, con una visione strategica proiettata su tutto l'Ateneo.

Dall'intervista emerge sostanzialmente una condivisione degli elementi principali emersi dalla rilevazione condotta con i responsabili di struttura, a cui si associano alcune esigenze specifiche.

Il Direttore Generale ritiene prioritario in questo momento, per rafforzare l'orientamento delle attività gestionali agli obiettivi strategici dell'Ateneo dal quale discendono "a cascata" gli obiettivi operativi e quelli individuali in un coerente ambito di gestione in qualità, incrementare gli interventi formativi a tutti i livelli finalizzati a consolidare l'applicazione ottimale del sistema di qualità nella logica del miglioramento continuo.

Tali interventi formativi dovranno interessare il personale tecnico-amministrativo nella sua globalità e altresì il personale docente nell'ambito delle metodologie di didattica e ricerca in qualità.

Il Direttore Generale conferma inoltre che l'attività formativa per il personale tecnico-amministrativo potrebbe contribuire a migliorare alcune criticità riscontrate nell'organizzazione. In

particolare favorendo il miglioramento del *mix professionale* e la creazione di polivalenze/ampliamento di competenze.

Conferma anche la necessità di far acquisire maggior managerialità ad importanti fasce di personale.

Di conseguenza relativamente alle tematiche più rilevanti su cui concentrare gli interventi formativi e alle competenze da sviluppare o da potenziare al fine di migliorare le attività svolte in Ateneo, considerate le diverse figure professionali del personale tecnico-amministrativo, individua i seguenti argomenti:

- Implementazione della cultura della gestione in qualità con orientamento all'obiettivo e improntata al miglioramento continuo; implementazione e continuo aggiornamento della conoscenza delle politiche del sistema di qualità.
- Costante e tempestivo aggiornamento professionale del personale amministrativo, in particolare sui recenti provvedimenti di riforma della Pubblica Amministrazione, sulla normativa in materia di appalti e gare, sull'attività contrattuale, sulla legislazione universitaria, sulla riforma del lavoro, sulla prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy.
- Formazione sulla funzionalità e la gestione organizzativa improntata al miglioramento continuo con la corretta applicazione delle norme giuslavoristiche e alla prevenzione del contenzioso.
- Costante aggiornamento e potenziamento delle competenze specialistiche in ambito amministrativo ed economico finanziario.
- Creazione di nuove competenze per il supporto alla gestione e alla rendicontazione di progetti e programmi europei, internazionali, nazionali e regionali.
- Adeguamento delle competenze informatiche di tutto il personale, con particolare riferimento ad un diffuso e appropriato utilizzo del pacchetto Microsoft Office, nonché degli strumenti informatici necessari all'applicazione del sistema della digitalizzazione dei documenti nella Pubblica Amministrazione.
- Nell'ambito delle conoscenze linguistiche estendere e potenziare la conoscenza della lingua inglese, a vari livelli in funzione delle specifiche attività.
- Nell'area professionale tecnico-scientifica potenziare le competenze sulle attrezzature e metodi innovativi introdotti con i nuovi investimenti e sugli strumenti informatici per la gestione dei dati e le elaborazioni statistiche.

- Per l'area dei tecnici informatici sviluppare attività formative finalizzate alla implementazione di sistemi che supportano la semplificazione della gestione (in particolare per l'attività di digitalizzazione).
- Assicurare la formazione costante in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, in sintonia con la legislazione vigente.
- Accrescere la capacità di lavorare per processi e per progetti, nell'ottica del miglioramento continuo, con orientamento all'obiettivo/risultato.
- Sviluppare competenze trasversali riferibili all'area dei comportamenti organizzativi, con particolare attenzione a:
  - ✓ Gestione dei servizi in ottica di qualità (standard ISO) e orientamento all'utente
  - ✓ Relazione con i colleghi e i responsabili
  - ✓ Comunicazione interna
  - ✓ Orientamento al risultato
  - ✓ Gestione del tempo
  - ✓ Motivazione al lavoro

Per quanto riguarda i livelli più elevati anche:

- ✓ Gestione delle riunioni
- ✓ Gestione del team
- ✓ Leadership e delega
- ✓ Gestione e orientamento all'obiettivo/risultato

### **2.3.4 Analisi dei documenti**

#### **2.3.4.1 Documenti di indirizzo e programmatici**

I documenti esaminati, che tracciano le linee strategiche perseguite dall'Ateneo, individuano come obiettivi fondamentali il miglioramento della qualità nei processi della didattica, della ricerca e della terza missione (trasferimento delle conoscenze culturali e tecnologiche al territorio).

Tali obiettivi implicano necessariamente l'ottimizzazione dei processi di gestione affidati alla struttura amministrativa, orientati verso una maggiore efficienza e efficacia.

La riduzione delle risorse finanziarie e le limitazioni al turn-over del personale tecnico-amministrativo richiedono nei prossimi anni una riorganizzazione delle strutture, dei carichi di lavoro e soprattutto un profondo rinnovamento nei comportamenti organizzativi.

Inoltre le professionalità presenti spesso non sono sufficientemente adeguate alle innovazioni necessarie per affrontare il cambiamento e gli innumerevoli adempimenti derivanti dall'evoluzione costante e per certi versi caotica del quadro normativo. Anche le attività indispensabili per l'accreditamento periodico dell'Ateneo richiedono un miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa.

La gestione delle risorse umane dovrà quindi essere orientata prevalentemente verso un migliore impiego del capitale umano e un potenziamento delle professionalità.

In questo contesto emerge l'esigenza di utilizzare costantemente la leva della formazione del personale, che sostenendo lo sviluppo delle competenze può costituire un valido supporto per gli importanti processi di cambiamento in corso.

Curare l'accrescimento del livello culturale e professionale del proprio personale è uno degli obiettivi dell'organizzazione.

Dall'esame delle principali linee programmatiche esplicitate nei documenti di indirizzo politico dell'Università degli Studi di Cagliari si evincono diverse importanti relazioni con la specifica attività formativa per il personale tecnico-amministrativo.

L'Ateneo è impegnato nella diffusione di una cultura della qualità in tutte le sue attività e nel miglioramento della qualità dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione. La formazione può avere una importante funzione in questo contesto.

La formazione sui comportamenti organizzativi può essere un valido supporto per la diffusione di una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati, per responsabilizzare l'azione del personale, per rafforzare la motivazione individuale.

La prevenzione della corruzione e la trasparenza sono valori alla base di tutte le attività dell'Ateneo. La formazione periodica su queste tematiche (peraltro prevista dalla normativa vigente) deve affiancare le misure organizzative previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

La necessità di rafforzare la dimensione internazionale dell'Ateneo assume una rilevanza strategica, anche per il personale tecnico-amministrativo. Sul versante della formazione sono evidenti le implicazioni con la necessità della diffusione e del rafforzamento della conoscenza della lingua inglese.

Anche l'importanza attribuita al sostegno sul piano organizzativo alla partecipazione ai bandi nazionali e internazionali e quindi al supporto amministrativo alla gestione e alla rendicontazione dei progetti di ricerca rimanda all'opportunità di specifici interventi formativi.

Emerge la necessità di un rafforzamento del sistema informatico gestionale e l'importanza di un utilizzo più efficace degli strumenti dell'informatica e della telematica.

Si evince, inoltre, l'esigenza di migliorare l'efficacia della comunicazione interna e esterna.

Su queste tematiche sono chiaramente individuabili le relazioni con possibili attività formative.

L'attenzione posta alla gestione finanziaria, ormai da alcuni anni caratterizzata dal nuovo bilancio unico in contabilità economico-patrimoniale, rende necessaria una costante attività formativa per il personale.

Analogamente l'evoluzione legislativa e la crescita esponenziale degli adempimenti amministrativi necessita di una continua attività di aggiornamento professionale.

Anche per il personale tecnico si pone il problema di un ricorrente adeguamento delle competenze in funzione degli sviluppi delle attività di ricerca.

### **2.3.4.2 Contratti e Accordi sindacali**

Dagli accordi di contrattazione collettiva (nazionale e integrativa), emerge il grande rilievo attribuito alla formazione e all'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo e alla necessità dello sviluppo di un sistema formativo permanente.

L'aggiornamento e la formazione professionale possono essere obbligatori o facoltativi.

Si afferma la necessità di una programmazione pluriennale e annuale, che assicuri comunque il diritto alla formazione per tutto il personale.

L'80% delle risorse disponibili deve essere destinato alla formazione interna (organizzata dall'Università di Cagliari), sulla base della programmazione periodica.

Deve essere sempre valutato il gradimento di ogni attività formativa, mentre l'assegnazione dei crediti formativi professionali, che deve essere comunque regolamentata, è legata alla frequenza e al superamento di una specifica verifica finale del corso.

L'Amministrazione deve favorire la partecipazione ad eventuali corsi di formazione esterna per quelle attività ritenute utili per la crescita professionale del personale e per sviluppare un servizio più qualificato.

A tali attività è destinato il 20% delle risorse disponibili per la formazione.

## **2.4 ANALISI DEI DATI**

Dall'analisi dei dati rilevati con i diversi strumenti adottati (il questionario *online* per il personale tecnico-amministrativo, il questionario aperto per i responsabili di struttura, l'intervista al Direttore Generale e l'analisi dei documenti) emergono prioritariamente le seguenti esigenze formative:

- Estendere e rafforzare la conoscenza della **lingua inglese** a vari livelli.  
Segnalate in misura decisamente minore anche la lingua spagnola e la lingua francese, pochissimo (e solo dal personale tecnico-amministrativo) la lingua tedesca.
  
- Potenziare le **competenze informatiche**, con un preminente riferimento ai principali applicativi di *Microsoft Office*: nettamente prevalente excel, seguito da access e in misura minore da word; segnalato soprattutto dal personale tecnico-amministrativo anche power point.  
Emerge dai responsabili di struttura l'esigenza formativa sul CAD; dal personale tecnico-amministrativo sulla gestione dei documenti digitali (firma digitale).
  
- Costante **aggiornamento professionale in ambito giuridico-normativo**, soprattutto per il personale dell'area amministrativa. In particolare:
  - sulla disciplina degli atti amministrativi e il diritto d'accesso
  - sul nuovo Codice degli Appalti Pubblici
  - sulla legislazione universitaria (con riferimento anche alla gestione dei dipartimenti, della carriera degli studenti e all'evoluzione della normativa sugli ordinamenti didattici)
  - sull'attività contrattuale
  - sulla normativa in materia di privacy
  - sull'evoluzione della legislazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione
  - sulla Riforma della Pubblica Amministrazione
  - sull'analisi e interpretazione delle norme giuridiche
  - sulla tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro
  
- Costante **aggiornamento professionale in ambito economico-finanziario**, con particolare riferimento al personale con funzioni contabili.  
Si rilevano prioritariamente le seguenti tematiche:
  - Acquisto di beni e servizi (con particolare riferimento al Mercato Elettronico)
  - Procedura U-GOV per la gestione contabile (e fatturazione elettronica)
  - Bilancio, contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica
  - Gestione del budget
  - gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca/fondi e programmi europei.

Rilevante anche l'esigenza di aggiornamento periodico sulla disciplina fiscale e tributaria, sulla Legge di stabilità e sull'attività commerciale nelle università.

- Nell'area biblioteconomia – archivistica emergono in particolare alcune tematiche:
  - Biblioteca digitale ed open access
  - Periodici elettronici e banche dati
  - E-books

- Qualità e valutazione in biblioteca
  - Diritto d'autore
  - Servizi al pubblico
  - Gestione delle collezioni
- Nell'area tecnico specialistica le esigenze ricorrenti e aggreganti sono prevalentemente riconducibili a:
    - Sicurezza nei luoghi di lavoro (sicurezza antincendio delle strutture, sicurezza in laboratorio, primo soccorso in laboratorio)
    - Statistica (di base e applicata ai dati sperimentali)
    - Utilizzo e manutenzione della strumentazione
    - Gestione dei rifiuti di laboratorio
- Relativamente alle competenze trasversali, con particolare riferimento all'area dei **comportamenti organizzativi**, si registra una elevata e variegata richiesta formativa, che in parte conferma quella degli anni precedenti, ma che segnala anche una diversa scala di priorità, probabilmente anche per effetto degli interventi formativi già realizzati negli ultimi anni.

Le indicazioni si concentrano prevalentemente:

- sull'esigenza di **sperimentare o perfezionare diverse metodologie lavorative** (lavoro di gruppo, lavoro per progetti, analisi dei processi, qualità del servizio)
- sulla necessità di acquisire o perfezionare **strumenti per affrontare fasi di cambiamento e di difficoltà** in ambito lavorativo (problem solving, gestione dello stress, gestione del tempo, gestione dei conflitti)
- sugli **aspetti relazionali**, anche se in misura minore rispetto alla precedente rilevazione (comunicazione, relazione con i colleghi e i responsabili, relazioni con il pubblico)

Tematiche segnalate prevalentemente dai responsabili di struttura sono:

- Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento
- Orientamento al risultato

Un'esigenza espressa in modo particolare dai vertici dell'Ateneo è la necessità di interventi tesi a rafforzare l'attenzione alla **gestione con orientamento al risultato** e la **motivazione al lavoro**.

- Per quanto riguarda il **personale tecnico** (tecnico-scientifico, dell'area informatica, degli uffici tecnici) e il **personale bibliotecario** spesso emergono richieste molto specialistiche, sia da parte del personale stesso sia da parte dei responsabili di struttura.

Le richieste formative di tipo specialistico più ricorrenti, quando coinvolgono un numero significativo di persone, potranno essere soddisfatte con la programmazione annuale delle attività formative, individuando le priorità in relazione all'evoluzione del contesto.

Analogamente, le segnalazioni di tematiche particolari e non aggregabili dei Dirigenti delle Direzioni saranno comunque valutate nelle programmazioni annuali della formazione, in quanto rappresentano esigenze specialistiche connesse a specifiche importanti attività.

- Il Direttore Generale, nell'ambito di una formazione di tipo manageriale rivolta ai livelli più alti di inquadramento del personale e con maggiori responsabilità, individua le seguenti tematiche:
  - ✓ Gestione e orientamento all'obiettivo/risultato
  - ✓ Gestione delle riunioni
  - ✓ Gestione del team
  - ✓ Leadership e delega

## 2.5 Considerazioni conclusive

La rilevazione dei bisogni formativi ha evidenziato una sostanziale sintonia tra le esigenze manifestate dai responsabili di struttura e dal personale delle varie categorie e aree professionali, pur con alcune differenze o diverse accentuazioni.

Dall'analisi dei documenti programmatici e di indirizzo dell'Ateneo e dalla consultazione del Direttore Generale non si rilevano esigenze sostanzialmente diverse da quelle già indicate e le aspettative espresse si incrociano e si integrano senza contrasto con quelle rilevate attraverso gli altri strumenti dell'analisi dei bisogni formativi.

L'analisi effettuata, quindi, consente di individuare alcuni obiettivi formativi che sono trasversali all'organizzazione e alle persone.

I risultati dell'analisi dei bisogni formativi pertanto permette di determinare le strategie della programmazione formativa per il prossimo triennio 2017-2019.

### 3. LE ATTIVITA' FORMATIVE 2014-2016

Per sviluppare una programmazione formativa coerente ed efficace per il prossimo triennio è utile anche una preliminare ricognizione delle attività formative realizzate **nel triennio 2014-2016**.

Sono stati realizzati **153 eventi formativi**. In particolare:

- Seminario di aggiornamento **“Le novità fiscali 2014 per le università”**.
- Seminario di aggiornamento **“I riflessi delle prime riforme del Governo Renzi sulla PA”**.
- Corso di formazione **“Gli incarichi delle università al personale esterno”**.
- Corso di formazione **“I riflessi della recente normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione sugli appalti pubblici”**.
- Corso di formazione **“Le procedure per il reclutamento del personale nelle pubbliche amministrazioni ed in particolare nelle università dopo la legislazione in materia di anticorruzione e trasparenza”**.
- Seminario di aggiornamento **“Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica ”** - Management didattico 2014.
- Corso di formazione **“Progettazione europea – Horizon 2010 ”**.
- 2 edizioni del corso di formazione **“L’obbligo della fatturazione elettronica nei rapporti con la P.A.”**.
- Corso di formazione **“L’impatto della fattura elettronica sull’organizzazione e sulle procedure dell’università”**.
- 5 edizioni del corso di formazione **“Relazioni con il pubblico e gestione del front office”**.
- Corso di formazione **“Analisi di processo”** – più 5 giornate di esercitazioni pratiche per vari gruppi.
- 15 edizioni del corso di formazione per bibliotecari **“Sebina OpenLibrary”** – vari moduli.
- Corso di aggiornamento **“Software Suite Mosaico”**.
- 7 edizioni del corso di formazione sulla procedura **“ESSE3”** - vari moduli.
- 4 edizioni del corso di formazione sui **“Principi archivistici”**.
- 10 edizioni del corso di formazione sul protocollo informatico **“Procedura TITULUS”**.
- 2 edizioni del Seminario di aggiornamento **“Le novità fiscali 2015 per le università”**.
- Corso di formazione **“Riconoscimento dei titoli di studio esteri”**.
- Corso di formazione **“La contabilità economico-patrimoniale negli Atenei”**.

- Seminario di approfondimento **“Progettazione e gestione dell’offerta formativa alla luce del sistema integrato AVA”**.
- 2 edizioni del Corso di formazione **“La gestione della fattura elettronica”**.
- 9 edizioni del Corso di formazione **“Orientamento al risultato”**.
- 10 edizioni del Corso di formazione **“Comunicare e relazionarsi con gli utenti in biblioteca”**.
- 3 edizioni del Corso di formazione per **“Nuovi assunti”**.
- Corso di formazione per **“Referenti per la prevenzione della corruzione”**
- 2 edizioni del Corso di formazione **“Digital forenser”**.
- 14 edizioni del Corso di formazione sul **“Codice di comportamento dell’Università di Cagliari”**.
- 2 edizioni del Seminario di aggiornamento **“Le novità fiscali 2016 per le università”**.
- 5 edizioni del Corso di formazione sul **“Primo soccorso in laboratorio”**.
- Corso di formazione sul **“Nuovo codice degli appalti pubblici”**.
- Corso di formazione **“L’e-book nelle biblioteche accademiche”**.
- 5 edizioni del Seminario di aggiornamento su **“La trasparenza amministrativa”**.
- 3 edizioni del Corso di formazione sul **“Sistema SISTRI”**.
- Corso di formazione per **“Amministratore di sistema”**.
- 4 edizioni del Corso di formazione su **“La gestione dei documenti digitali nella P.A.”**.
- 8 edizioni del Corso di formazione su **“Gestione contabile e inventariale dei costi a utilità pluriennale sulla procedura UGov”**.

Per quanto riguarda la formazione in ambito informatico rivolta a tutto il personale, sulla base delle richieste pervenute, sono state realizzate le seguenti attività:

- **Excel** (1 corso base)
- **Access** (2 corsi)
- **Power Point** (1 corso)

In tema di sicurezza sul lavoro sono stati organizzati in stretta collaborazione con il Servizio Prevenzione e Protezione dell'Ateneo:

- 5 edizioni del Corso di aggiornamento per **“Addetti primo soccorso”**
- Corso di formazione per **“Addetti primo soccorso”**
- 3 edizioni del Corso di aggiornamento per **“Addetti antincendio”**
- Corso di formazione per **“Addetti antincendio”**

Per quanto concerne la formazione sulla **lingua inglese**, sulla base delle richieste pervenute, sono state realizzate in collaborazione con il Centro Linguistico d'Ateneo le seguenti attività:

- **2 corsi livello A1**
- **1 corso livello A2**
- **3 corsi livello B1**
- **3 corsi livello B2**
- **1 corso livello C1**

Nel corso del triennio il Settore Formazione ha collaborato anche alla realizzazione di attività formative rivolte al personale tecnico-amministrativo organizzate da altre Direzioni o Strutture dell'Ateneo:

- *Corso di formazione sul **programma “UniversityPlanner”**, organizzato in collaborazione con la Presidenza della Facoltà di Medicina e Chirurgia.*
- *Giornata di informazione/formazione su **“Modalità operative per l'utilizzo del CAT-Regione Sardegna” (acquisto di beni e servizi)**, in collaborazione con la Direzione Acquisti, Appalti e Contratti.*
- *Corso operativo sul **“sistema SISTRI (tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti speciali)”**, in collaborazione con la Direzione Acquisti, Appalti e Contratti.*
- *3 moduli del Seminario di aggiornamento su **“L' A B C degli acquisti di forniture e servizi attraverso le centrali di committenza”**, in collaborazione con la Direzione Acquisti, Appalti e Contratti.*

- 2 edizioni della videoconferenza su **“Nuovo codice degli appalti pubblici”**, in collaborazione con la Direzione Acquisti, Appalti e Contratti.

Su richiesta dei responsabili delle strutture e nei limiti del budget assegnato, inoltre, il personale tecnico-amministrativo ha partecipato a qualificate iniziative di formazione esterna.

*In particolare, i 6 Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza dell’Ateneo hanno frequentato:*

- **“Corso per rappresentante dei lavoratori per la sicurezza”** di 32 ore, conseguendo la certificazione prevista dalla normativa vigente.
- Corso di formazione **“Le attribuzioni del RLS e la riunione periodica del servizio di prevenzione e protezione”**.
- Corso di aggiornamento per RLS su **“Sicurezza e benessere organizzativo”**.

## 4. LA PROGRAMMAZIONE

### 4.1 LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2017-2019

La programmazione delle attività formative per il prossimo triennio è rivolta a tutto il personale tecnico-amministrativo, escluso il personale dirigente, in servizio presso l'Università di Cagliari con contratto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato.

Per il personale a tempo determinato le attività formative non potranno prescindere dalla durata del contratto e, di norma, è escluso il ricorso alla formazione esterna.

La formazione e l'aggiornamento professionale del personale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria non rientra nella programmazione dell'attività di formazione dell'Ateneo, in quanto di competenza dell'Azienda.

L'attività di formazione e aggiornamento professionale per il personale si sviluppa in coerenza con le indicazioni e le previsioni del CCNL del comparto Università e del Contratto Collettivo Integrativo d'Ateneo.

La programmazione formativa ha una proiezione triennale e si articola in piani operativi annuali.

La programmazione 2017-2019, tenuto conto delle risorse disponibili, umane e finanziarie, intende essere funzionale allo sviluppo delle competenze del personale delle diverse aree professionali e ai cambiamenti in atto nell'Ateneo.

Gli obiettivi del Piano di Formazione 2017-2019 sono stati quindi definiti in relazione alle esigenze emerse dall'analisi dei fabbisogni formativi.

### 4.2 GLI OBIETTIVI

L'obiettivo generale consiste nella valorizzazione e nello sviluppo della professionalità del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo nella logica dello sviluppo organizzativo, per la quale le organizzazioni crescono in modo parallelo alla crescita professionale delle risorse umane che le compongono.

Pertanto la programmazione triennale si propone di coinvolgere tutto il personale tecnico-amministrativo in un piano di attività formative finalizzate allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze connesse alle varie professionalità, in coerenza con le strategie dell'organizzazione, e di favorire la crescita delle persone anche in relazione all'ambito dei comportamenti organizzativi.

Il risultato atteso è un accrescimento significativo della qualità dei servizi offerti e dell'efficacia delle attività dell'organizzazione.

Il Piano triennale di formazione, valutati i risultati dell'analisi dei bisogni formativi e tenuto conto anche dell'esperienza maturata negli anni precedenti, si propone di:

- Assicurare sia la formazione specialistica rivolta ai vari gruppi professionali sia la formazione trasversale rivolta a tutte le categorie e figure professionali.
- Differenziare i percorsi formativi per gruppi omogenei di destinatari.
- Potenziare le competenze professionali in relazione alle varie aree di attività del personale tecnico-amministrativo.
- Prestare attenzione all'evoluzione del quadro normativo che può richiedere interventi formativi, anche finalizzati allo sviluppo di nuove professionalità.
- Sviluppare nuove competenze in relazione ai processi di innovazione e di riorganizzazione dell'Ateneo.
- Favorire la crescita personale degli individui con riferimento alle capacità relazionali, di governo del cambiamento e di sperimentazione di nuovi e più efficaci approcci lavorativi.
- Accrescere le competenze informatiche di tutto il personale.
- Consolidare la conoscenza della lingua inglese tra tutto il personale a vari livelli.
- Diffondere la cultura della qualità.
- Trasmettere i valori della trasparenza e della prevenzione della corruzione.
- Rafforzare la motivazione al lavoro.
- Sviluppare capacità critiche e analitiche.
- Rinforzare la consapevolezza del ruolo per il personale con incarichi di responsabilità.
- Garantire a tutto il personale almeno un intervento di formazione obbligatoria nel triennio.
- Facilitare la partecipazione a qualificate iniziative di formazione facoltativa.
- Adottare modalità operative che consentano la partecipazione alle iniziative formative di tutti gli interessati.
- Programmare le attività formative evitando di sovrapporre le iniziative e di creare disfunzioni nei servizi.
- Assicurare trasparenza, coerenza, imparzialità nella gestione di tutte le fasi dell'attività formativa.

- Perseguire il miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia del servizio formazione, adottando le soluzioni strutturali, tecnologiche, organizzative e procedurali più idonee, compatibilmente con le risorse disponibili.
- Impiegare idonee modalità di valutazione dei percorsi formativi proposti.

### 4.3 LE ATTIVITA' FORMATIVE

La programmazione triennale delle attività formative è incentrata principalmente sulla formazione specialistica e su quella trasversale, propone obiettivi realisticamente perseguibili nell'arco temporale considerato e prevede una successiva articolazione in piani operativi annuali.

L'architettura del piano resta comunque flessibile, consentendo la previsione e la successiva realizzazione di attività ulteriori, necessarie per fronteggiare eventuali trasformazioni del quadro contrattuale o normativo, che possano incidere significativamente sullo sviluppo dell'organizzazione.

Le attività di formazione e di aggiornamento professionale possono essere obbligatorie o facoltative.

La formazione obbligatoria concerne tutte le attività formative ritenute necessarie per aggiornare e sviluppare le competenze del personale e si svolge durante il normale orario di lavoro.

La formazione facoltativa riguarda le altre attività formative scelte dal singolo dipendente ed è svolta di norma fuori dall'orario di lavoro.

La formazione obbligatoria privilegerà sia iniziative che possano favorire l'acquisizione di nuovi contenuti cognitivi e lo sviluppo delle competenze, con attenzione alle specificità dei vari gruppi professionali, sia la realizzazione di interventi formativi che incidano sul miglioramento dei comportamenti organizzativi.

Sarà curata costantemente anche la formazione d'ingresso, rivolta al personale di nuova assunzione, per favorire la conoscenza dell'organizzazione e l'inserimento nella struttura.

Per quanto riguarda la formazione specialistica, saranno realizzate attività formative specifiche per i vari gruppi e aree professionali sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi, tenuto conto dell'attività erogata nel triennio 2014-2016, come di seguito indicato.

**Programmazione triennale 2017-2019 delle attività formative per il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Cagliari.**

Formazione in ambito tecnico-specialistico:

<b>Area professionale amministrativa</b>
Aggiornamenti normativi specifici
Attività contrattuale nell'università
Diritto d'accesso
Evoluzione della normativa in materia di privacy
Gestione carriere studenti
Nuovo Codice degli Appalti Pubblici
Ordinamenti didattici e attivazione dei corsi di studio
Procedimento amministrativo
Supporto alla redazione e gestione dei progetti di ricerca
Trasparenza amministrativa

<b>Area professionale contabile e segreterie di dipartimento</b>
Acquisto di beni e servizi
Aggiornamenti in ambito economico-finanziario
Aggiornamenti sulla disciplina fiscale e tributaria
Attività commerciale nell'università
Contabilità economico-patrimoniale e contabilità analitica
Controllo di gestione e pianificazione
Gestione dei dipartimenti
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca
Gestione fondi e programmi europei
Mercato Elettronico
Procedura U-GOV

<b>Area professionale biblioteche</b>
Biblioteca digitale e Open access
Diritto d'autore
E-books
Gestione delle collezioni
Periodici elettronici e banche dati
Qualità e valutazione in biblioteca
Servizi al pubblico (Servizio di reference al pubblico)

<b>Area professionale tecnici informatici</b>
Amministrazione di sistemi di rete
Gestione banche dati
Data warehouse
Sicurezza reti informatiche
Sistemi di virtualizzazione
Sistemi operativi diversi da Windows (es. Linux, ecc.)

<b>Area professionale tecnici scientifici</b>
Gestione dei rifiuti di laboratorio
Gestione dello stabulario
Nuove metodologie d'indagine
Primo soccorso in laboratorio
Sicurezza nelle strutture scientifiche
Statistica applicata ai dati sperimentali
Statistica di base
Tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti speciali
Utilizzo e manutenzione delle strumentazioni scientifiche

<b>Area professionale tecnici ufficio tecnico</b>
Aggiornamento in materia di sicurezza antincendio delle strutture
Aggiornamento normativo in materia di lavori pubblici
Grafica e fotografia digitale
Normativa sulla sicurezza nei cantieri
Programmi per il disegno tecnico (es. AUTOCAD)

Sempre sulla base dell'analisi dei bisogni formativi e di indicazioni emerse nella Commissione formazione, tenuto conto dell'attività formativa erogata nel triennio precedente, saranno sviluppate anche attività di formazione trasversale:

<b>Formazione sui comportamenti organizzativi</b>
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento
Analisi dei processi
Comunicazione interna ed esterna
Gestione del tempo – Gestione dello stress
Lavorare per progetti
Motivazione al lavoro
Relazioni con colleghi e responsabili – Gestione dei conflitti

<b>Formazione trasversale per il personale</b>
Documenti informatici e firma digitale
Il sistema di qualità dell'Ateneo e la normativa ISO
Metodologie di indagine sulla customer satisfaction
Normativa sulla tutela della privacy
Protocollo informatico
Strategie di contrasto agli stereotipi di genere nella PA
Trasparenza e prevenzione della corruzione

Le richieste formative di tipo specialistico più importanti richieste dai responsabili di struttura, relative a tematiche particolari connesse a specifiche attività e che riguardano un numero adeguato di persone, saranno comunque valutate nella programmazione annuale delle attività formative.

La **formazione in ambito linguistico** sarà incentrata sulla conoscenza della **lingua inglese**, a vari livelli, e sarà organizzata con il Centro Linguistico d'Ateneo. Sarà valutata anche la possibilità di realizzare attività a livello più avanzato per alcune figure professionali. Per quanto riguarda eventuali esigenze particolari di alcune strutture lavorative potrà essere facilitata la partecipazione del personale a corsi di Spagnolo, Francese e Tedesco.

Sarà dedicata una costante attenzione al potenziamento delle **competenze informatiche** di tutto il personale. In particolare, è prevista la programmazione di attività formative sui principali **applicativi di Microsoft Office** (prioritariamente Excel e Access, se necessario anche Word e Power Point) sulla base delle esigenze delle strutture e delle richieste pervenute. Quando emergerà

l'obiettivo necessità di una formazione di base, saranno garantiti anche interventi formativi sull'utilizzo del PC, di internet e della posta elettronica.

Sarà presa in considerazione, dopo una valutazione delle reali necessità, anche la possibilità di attivare corsi sulla gestione dei siti web.

A tutto il personale coinvolto nell'utilizzo delle procedure informatiche **U-GOV** e **ESSE3**, inoltre, sarà assicurato il supporto di una specifica formazione.

Proseguirà, con cadenza periodica ed in collaborazione con il Servizio di Prevenzione e Protezione dell'Ateneo, la **formazione in materia di sicurezza sul lavoro**, con la realizzazione di specifiche attività di formazione e/o di aggiornamento per il personale "addetto alla lotta antincendio" e per quello "addetto al primo soccorso".

Sarà comunque sempre possibile realizzare altri interventi formativi non programmati e non prevedibili in materia di aggiornamento normativo specifico o correlati a rilevanti innovazioni organizzative.

Così come potranno essere realizzati quegli interventi formativi non programmabili previsti dalla contrattazione collettiva di comparto (per personale che rientra in servizio dopo un lungo periodo di assenza; per la mobilità tra aree e variazioni di mansioni; per personale assunto in categoria B1 dopo un anno di servizio; sulle linee di intervento indicate dal Comitato Unico di Garanzia)

Con l'utilizzo di una quota del budget per la formazione, infine, potranno eventualmente essere organizzata anche conferenze e attività culturali con finalità formative.

La **formazione esterna**, la cui programmazione sarà demandata ai singoli responsabili di struttura, sarà autorizzata in relazione ad argomenti troppo specialistici per essere realizzati in sede, o che riguardano un numero limitato di persone. Le richieste di formazione esterna saranno accolte, su richiesta del responsabile della struttura, nei limiti del budget assegnato, per partecipare ad attività formative indispensabili per l'aggiornamento delle competenze del personale e il miglioramento della qualità dei servizi.

La realizzazione del Piano di formazione triennale e delle sue articolazioni annuali è affidata al Settore formazione della Direzione per il personale, che procederà alla progettazione e all'erogazione degli interventi formativi impiegando prioritariamente risorse interne, ma anche, quando utile e opportuno, attraverso attività formative progettate da qualificati soggetti esterni.

Nel quadro della programmazione delle attività formative per il prossimo triennio, per la realizzazione di alcuni progetti e interventi formativi sarà valorizzata anche la collaborazione con il CO.IN.FO. (Consorzio Interuniversitario per la Formazione), a cui l'Università di Cagliari aderisce e con cui collabora costantemente.

In particolare l'Ateneo aderisce ai progetti CO.IN.FO. ISOIVA, CO.IN.FO. UniCONTRACT, CO.IN.FO UniFORM.

Al fine di adeguare costantemente gli interventi formativi all'evoluzione del quadro normativo e organizzativo, sarà tenuto un costante collegamento con i Dirigenti e i vertici dell'Amministrazione.

#### 4.4 LA VALUTAZIONE

La valutazione è un'attività finalizzata ad ottenere il monitoraggio continuo sulle azioni formative realizzate.

Il Settore formazione della Direzione per il personale è impegnato ad effettuare una sistematica valutazione del gradimento di ciascun evento formativo.

Il gradimento è valutato mediante un questionario somministrato al termine dell'intervento formativo.

Il questionario è finalizzato a rilevare la valutazione soggettiva dei partecipanti in merito ai contenuti dell'attività formativa, ai metodi didattici, all'efficacia della docenza, ai materiali forniti e agli aspetti logistici.

Per alcuni interventi formativi, quando la tipologia dell'attività lo consente, è valutato anche l'apprendimento, come verifica oggettiva dei risultati conseguiti dai partecipanti al termine del percorso formativo

La valutazione dell'apprendimento di norma è affidata ai docenti dell'intervento formativo. Si utilizza principalmente lo strumento del test, anche *online*

Tutte le attività formative e il loro esito sono registrate in una banca dati elettronica.

## 5. LE RISORSE

Per la realizzazione delle attività formative programmate è indispensabile valutare preventivamente tutte le risorse necessarie.

Le risorse necessarie sono principalmente:

- economiche
- didattiche
- strumentali

Per quanto riguarda le **risorse economiche**, nel budget dell'Università di Cagliari è previsto annualmente un apposito fondo per la formazione del personale.

La disponibilità del fondo per la formazione del personale tecnico-amministrativo (esclusi i dirigenti) è di € 129.438,00.

Conformemente alla disciplina contrattuale integrativa tale importo deve essere così ripartito:

- ✓ 80% del budget totale, pari a € 103.550,40, per la formazione interna;
- ✓ 20% del budget totale, pari a € 25.887,60 per la formazione esterna.

La formazione interna è quella erogata direttamente dall'Ateneo attraverso l'organizzazione di corsi in sede.

La formazione esterna concerne la partecipazione del personale ad attività formative organizzate da altri enti o strutture.

Le risorse per la formazione esterna saranno ripartite tra le varie strutture prive di budget autonomo per la formazione con provvedimento del dirigente della Direzione per il personale.

Di norma non saranno autorizzate attività di formazione esterna che coincidano con analoghi interventi formativi previsti nella programmazione annuale dell'Ateneo.

Per quanto attiene alle **risorse didattiche**, in relazione alle varie tematiche da trattare e al livello di specializzazione richiesto, possono essere utilizzate risorse interne o esterne.

Le risorse interne dell'Università di Cagliari sono i professori e i ricercatori, i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo esperto delle diverse aree professionali, che possono essere impegnati in attività di formazione e aggiornamento professionale.

Per particolari attività, quali corsi di lingue straniere, informatica o sicurezza, possono inoltre essere coinvolte risorse interne con specifiche professionalità appartenenti a strutture didattiche o

servizi, quali il Centro Linguistico di Ateneo, la Direzione per le reti e i servizi informatici o il Servizio di prevenzione e protezione.

Può essere considerata una risorsa interna anche il CO.IN.FO.

Sono risorse esterne il personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo di altre università, liberi professionisti e/o formatori esperti delle materie oggetto dell'attività formativa di altri enti pubblici o privati.

La scelta dei docenti per ciascuna attività formativa è demandata al Dirigente della Direzione per il personale, in base ai criteri stabiliti nel Regolamento per l'organizzazione delle attività di formazione del personale dell'Università di Cagliari.

Nell'erogazione degli interventi formativi il Settore Formazione, al fine di coadiuvare i docenti nella gestione dell'aula, si avvale della collaborazione di tutor e assistenti d'aula, reclutati tra professionalità esterne all'amministrazione.

Per i compensi dei docenti, dei tutor e assistenti d'aula si fa riferimento a quanto previsto dal Regolamento per l'organizzazione delle attività di formazione del personale dell'Università di Cagliari.

Per quanto riguarda le **risorse di tipo strumentale e logistico**, la Direzione per il personale dispone di un'aula attrezzata (20 posti) presso i locali dell'ex Clinica Aresu (Via San Giorgio, 12).

Sono disponibili attrezzature sufficienti per far fronte all'attività programmata. Sul budget della formazione viene comunque previsto uno stanziamento per l'eventuale acquisto di apparecchiature e materiale di consumo.

E' sempre molto difficile, invece, acquisire la disponibilità di aule con una capienza superiore ai 20 posti, indispensabili per la realizzazione di gran parte delle attività formative. Ciò rende problematica una razionale ed efficiente pianificazione degli interventi formativi.

Nel sito web della Direzione del personale è disponibile una sezione dedicata alla formazione, che dovrà essere rinnovata e resa più funzionale, con l'obiettivo di mettere a disposizione in tempo reale tutte le informazioni e i materiali sulle iniziative proposte.

## 6. LE ATTIVITA' FORMATIVE 2017

### 6.1 IL PIANO DI FORMAZIONE 2017

Nel rispetto delle linee strategiche e degli obiettivi della programmazione triennale, il Piano annuale individua gli interventi formativi da realizzare per il 2017.

Il Piano di formazione annuale, quindi, coincide con l'offerta formativa per l'anno 2017, che sviluppa una parte degli interventi previsti dalla programmazione triennale, individuati tra quelli più attuali, urgenti e immediatamente realizzabili sotto l'aspetto operativo.

Non si tratta comunque di un piano assolutamente rigido e impermeabile, è prevista la possibilità di realizzare ulteriori attività formative, soprattutto in caso di eventuali significative evoluzioni del quadro normativo, contrattuale o organizzativo.

La formazione obbligatoria si svilupperà attraverso attività formative specialistiche per i vari gruppi e aree professionali e attività trasversali rivolte a tutto il personale.

Sono stati individuati alcuni obiettivi formativi prioritari:

- **Provvedimenti di riforma della Pubblica Amministrazione e del lavoro pubblico**
- **Le procedure applicative del nuovo Codice degli Appalti Pubblici**
- **La gestione dei documenti digitali nella Pubblica Amministrazione**
- **La statistica applicata ai dati sperimentali**

La formazione obbligatoria prevede inoltre:

- **Formazione tecnico-specialistica e Aggiornamento professionale specifico** per tutte le aree professionali, come descritto nella successiva tabella dell'*offerta formativa 2017*.
- **Corsi di informatica** (corsi base e corsi avanzati, in funzione dei vari livelli di competenza) sulla base delle esigenze delle strutture e delle richieste pervenute, prioritariamente sugli applicativi excel e access, se necessario anche word e power point.

Potranno essere realizzati, inoltre, brevi corsi di aggiornamento sulle più recenti versioni del pacchetto *Microsoft OFFICE* (per coloro che hanno finora utilizzato vecchie versioni) e sarà valutata attentamente anche la possibilità di realizzare un corso sulla gestione dei siti web.

A tutto il personale coinvolto nell'utilizzo delle procedure informatiche **U-GOV** e **ESSE3**, inoltre, sarà assicurato il supporto di una specifica formazione in stretta collaborazione con la Direzione Reti e Servizi Informatici dell'Ateneo.

- **Formazione in materia di sicurezza sul lavoro**, con corsi per “addetti alla lotta antincendio” e corsi per “addetti al primo soccorso”, finalizzati al conseguimento dell'idoneità tecnica conformemente alla legislazione vigente e corsi di aggiornamento periodico.
- **Formazione d'ingresso** per tutto il personale di nuova assunzione a tempo indeterminato.
- Nell'ambito della **formazione trasversale** si prevedono interventi formativi sulle *Strategie di contrasto agli stereotipi di genere nella PA*, sulle *Metodologie di indagine sulla customer satisfaction* e su *La qualità secondo gli standard ISO*.

La formazione facoltativa, affidata alla scelta del singolo dipendente, viene favorita in funzione del miglioramento della qualità dei servizi e della crescita individuale.

La formazione facoltativa assicurerà comunque la

- **Formazione linguistica**. In particolare, sono previsti specifici corsi di Lingua Inglese, a diversi livelli di approfondimento, organizzati con il Centro Linguistico di Ateneo.

Resta comunque la possibilità di autorizzare la partecipazione a corsi di altre lingue comunitarie (francese, tedesco, spagnolo) su richiesta motivata del responsabile della struttura in relazione a particolari esigenze lavorative.

Una parte del budget disponibile per la formazione del personale sarà impegnata per realizzare eventuali interventi non prevedibili in materia di aggiornamento normativo specifico, rilevanti innovazioni organizzative, o previsti dalla contrattazione collettiva (a favore del personale che rientra in servizio dopo un lungo periodo di assenza, per la mobilità tra aree, per il passaggio dalla posizione economica B1 a quella B2 dopo un anno di servizio, per gli interventi formativi richiesti dal Comitato Unico di Garanzia).

Sarà sempre prevista una specifica valutazione del gradimento al termine di ciascun corso, per alcune attività sarà valutato anche l'apprendimento.

Una parte residua del budget potrà essere dedicata all'organizzazione di conferenze e attività culturali, con finalità formative.

E' previsto anche uno stanziamento per far fronte alle spese di organizzazione delle attività.

In base al numero di iscrizioni a ciascun corso, la Direzione si riserva di attivare più edizioni dello stesso evento formativo.

Sarà cura del Settore Formazione predisporre un'attenta calendarizzazione delle iniziative al fine di evitare sovrapposizioni e disfunzioni nei servizi, garantendo pari opportunità a tutto il personale.

La **formazione esterna** sarà autorizzata limitatamente ad argomenti troppo specialistici per essere realizzati in sede e che coinvolgono poche persone. Le richieste di formazione esterna proposte dal responsabile di struttura saranno accolte, nei limiti del budget assegnato, per la partecipazione ad attività formative indispensabili per l'aggiornamento delle competenze del personale e il miglioramento della qualità dei servizi.

## 6.2 L'OFFERTA FORMATIVA 2017

Interventi formativi prioritari per la programmazione annuale 2017:

<b>Obiettivo formativo</b>	<p><b>1) Riforma della Pubblica Amministrazione</b></p> <p><i>Consolidare le competenze del personale relativamente ai riflessi delle novità introdotte dai recenti provvedimenti di riforma della Pubblica Amministrazione e del lavoro pubblico sulle attività amministrative e gestionali delle università.</i></p>
<b>Destinatari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personale amministrativo/contabile</li> </ul>
<b>Corsi previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corsi formativi e di aggiornamento sulle riforme della P.A. e del lavoro pubblico</li> </ul>

<b>Obiettivo formativo</b>	<p><b>2) Nuovo Codice degli Appalti Pubblici</b></p> <p><i>Rafforzare le conoscenze e le competenze in materia di appalti di lavori e di acquisizione di beni e servizi dopo l'emanazione del nuovo Codice degli Appalti Pubblici e dei provvedimenti attuativi.</i></p>
<b>Destinatari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personale coinvolto nella gestione di appalti e acquisizione di beni e servizi</li> </ul>
<b>Corsi previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corsi di aggiornamento professionale in materia di appalti e gare</li> </ul>

<b>Obiettivo formativo</b>	<p><b>3) Documenti digitali</b></p> <p><i>Sviluppare le competenze indispensabili per la gestione dei documenti digitali nella Pubblica Amministrazione a seguito delle novità introdotte dal CAD e approfondire la conoscenza della procedura Titulus in particolare sull'archiviazione dei documenti.</i></p>
<b>Destinatari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personale coinvolto nella gestione dei documenti digitali</li> </ul>
<b>Corsi previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corsi di formazione sulla gestione del documento digitale</li> <li>➤ Seminari di aggiornamento teorico/pratico sull'archiviazione dei documenti in Titulus</li> </ul>

<b>Obiettivo formativo</b>	<p><b>4) Statistica</b></p> <p>Sviluppare le competenze del personale tecnico-scientifico sull'applicazione della statistica ai dati sperimentali</p>
<b>Destinatari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personale tecnico-scientifico</li> </ul>
<b>Corsi previsti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Corsi di formazione sull'applicazione della statistica ai dati sperimentali</li> </ul>

## Formazione tecnico-specialistica e Aggiornamento professionale specifico

<i>Area tematica</i>	<i>Attività formativa</i>	<i>Destinatari</i>
Amministrativa	Aggiornamento sulla trasparenza amministrativa	Referenti operativi per la trasparenza
Amministrativa	Aggiornamento sulla prevenzione della corruzione	Referenti operativi per la prevenzione della corruzione
Amministrativa/contabile	Attività contrattuale nell'università	Personale coinvolto nella gestione delle attività contrattuali dell'Ateneo
Contabile	Le novità fiscali 2017 per le università	Personale dell'amm.ne centrale e delle strutture decentrate con interesse specifico
Amministrativa /contabile	L'evoluzione del sistema AVA	Personale coinvolto nel sistema AVA
Biblioteche	Il copyright in rete	Personale del Servizio Bibliotecario d'Ateneo
Biblioteche	Lo scaffale aperto di qualità	Personale del Servizio Bibliotecario d'Ateneo
Biblioteche	La gestione delle collezioni	Personale del Servizio Bibliotecario d'Ateneo
Tecnico-informatica	Amministratore di sistema	Personale tecnico-informatico
Tecnico-scientifica	Gestione dello stabulario	Personale area tecnico-scientifica in servizio negli stabulari
Tecnico-scientifica	Aggiornamento sul sistema di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti speciali	Personale coinvolto nella gestione dello smaltimento dei rifiuti speciali
Tecnica (ufficio tecnico)	Aggiornamento normativo in materia di lavori pubblici	Personale Ufficio Tecnico
Aggiornamento su software gestionali	Procedura ESSE3	Personale coinvolto nell'utilizzo della procedura ESSE3

Altre attività di formazione obbligatoria:

<b>Formazione e aggiornamento competenze informatiche</b>	
<b>Attività formativa</b>	<b>Destinatari</b>
Corsi su applicativi <i>Microsoft Office</i> (Excel e Access; eventualmente Word e Power Point)	Tutto il personale in funzione delle esigenze delle strutture e dei vari livelli di competenza
Corso sulla gestione del sito web	Personale con compiti di gestione dei siti web delle strutture

<b>Formazione sulla sicurezza</b>	
<b>Attività formativa</b>	<b>Destinatari</b>
Corsi di formazione o di aggiornamento per addetti alla lotta antincendio	Personale designato dal SPP
Corsi di formazione o di aggiornamento per addetti al primo soccorso	Personale designato dal SPP

<b>Formazione d'ingresso</b>	
<b>Attività formativa</b>	<b>Destinatari</b>
Corso nuovi assunti	Personale neoassunto a tempo indeterminato

Altre attività di formazione:

<b>Formazione linguistica</b>	
<b>Attività formativa</b>	<b>Destinatari</b>
Corsi lingua inglese (vari livelli)	Tutto il personale in funzione delle specifiche esigenze lavorative

<b>Formazione trasversale</b>	
<b>Attività formativa</b>	<b>Destinatari</b>
Strategie di contrasto agli stereotipi di genere nella PA	Tutto il personale coinvolto
Metodologie di indagine sulla customer satisfaction	Tutto il personale coinvolto
Gestione della qualità secondo gli standard ISO	Tutto il personale coinvolto

### 6.3 IL PIANO DEI COSTI 2017

Corsi di informatica	€ 6.000,00
Corsi di lingue	€ 11.000,00
Corsi sulla sicurezza	€ 5.000,00
Corsi di formazione e aggiornamento tecnico-specialistico (varie aree)	€ 55.000,00
Corsi formazione sulle competenze trasversali	€ 15.000,00
Formazione su progetti di innovazione e qualità	€ 5.000,00
Formazione d'ingresso e corsi ex art. 21, c. 8, CCI	€ 2.000,00
Conferenze e attività culturali	€ 1.000,00
Eventi in collaborazione con altri enti	€ 1.000,00
Spese di funzionamento del servizio formazione	€ 2.550,40
Fondo finanziamento formazione esterna	€ 25.887,60
<b>TOTALE</b>	<b>€ 129.438,00</b>

# ALLEGATI



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI**  
**Direzione per il Personale - Settore Formazione**

**Questionario di rilevazione delle esigenze formative  
del personale tecnico amministrativo dell'Università di Cagliari**

Le chiediamo gentilmente di rispondere in maniera completa a tutti gli argomenti segnando la casella corrispondente alla risposta, e dove richiesto, scrivendo all'interno dell'apposito spazio. Le risposte saranno elaborate in forma anonima e riservata.

<b>Categoria</b>	<b>Area di appartenenza</b>
<input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> Amministrativa <input type="checkbox"/> Tecnico informatica
<input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> EP	<input type="checkbox"/> Contabile e Segr. Dipartimento <input type="checkbox"/> Tecnico scientifica
	<input type="checkbox"/> Tecnico uffici tecnici
<b>Sesso</b>	<input type="checkbox"/> Servizi generali e tecnici <input type="checkbox"/> Biblioteche
<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	

**Struttura di appartenenza**

Facoltà  
 Dipartimento  
 Centro  
 Direzione  
 Biblioteca

**Anni di servizio all'Università di Cagliari**

meno di 5 anni  
 da 5 a 15 anni  
 oltre i 15 anni

**Quanti corsi di formazione interna ricorda di aver frequentato negli ultimi 3 anni?**

**Numero dei corsi:** \_\_\_\_\_

**Quali delle seguenti attività formative ritiene sia utile programmare per la sua crescita**

**Note per la compilazione:** selezionare per ogni area tematica solo gli argomenti che ritiene più utili per la sua attività

**Area giuridico normativa**

Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	
Attività contrattuale	
Legislazione universitaria	
Disciplina degli atti amministrativi	
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	
Valutazione dell'attività amministrativa	
Privacy	
Normativa sui lavori pubblici	
CCNL	
Disciplina lavori atipici	
Disciplina pensionistica e previdenziale	
Gestione carriere del personale	
Sistemi e procedure di reclutamento del personale	
Ordinamenti didattici	
Gestione dipartimenti	
Legislazione sul lavoro	
Relazioni sindacali	
Sicurezza e tutela della salute	
Istituzioni europee ed internazionali	
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	
Gestione carriere studenti	
Normativa anticorruzione	
Normativa specifica di settore (indicare quale):	

**Area economico finanziaria**

Attività commerciale nell'Università	
Trasparenza- Amministrazione aperta	
Acquisto di beni e servizi	
Disciplina fiscale e tributaria	
Controllo di gestione	
Contabilità analitica	
Bilancio e Contabilità economico patrimoniale	
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	
Gestione emolumenti al personale	
Accesso e gestione fondi pubblici	
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	
Legge di stabilità	
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	
Mercato Elettronico	
Certificazione dei crediti	
Altro (indicare quali):	

### ***Area tecnico specialistica***

Statistica di base	
Statistica applicata ai dati sperimentali	
Utilizzo strumentazione per i laboratori	
Manutenzione attrezzature scientifiche	
Sicurezza in laboratorio	
Sicurezza nei cantieri	
Sicurezza antincendio delle strutture	
Gestione dei rifiuti di laboratorio	
Utilizzo strumenti audio video	
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	
Gestione Stabulario	
Nuove metodologie d'indagine sul campo	
Nuove metodologie d'indagine in laboratorio	
Procedure per pubblicazione dei risultati delle ricerche (brevetti, ecc.)	
Primo soccorso in laboratorio	
Sicurezza in officina	
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	
Altro (indicare quali):	

### ***Area Biblioteconomia - Archivistica***

Risorse per la ricerca bibliografica	
Sviluppo delle collezioni	
Servizio di reference	
Catalogazione	
Soggettazione	
Classificazione	
Gestione delle collezioni	
Periodici elettronici e banche dati	
Biblioteca digitale e Open access	
Servizi al pubblico	
Qualità e valutazione in biblioteca	
Utilizzo dell'applicativo	
Archiviazione	
Organizzazione dell'archivio corrente	
Thesaurus	
Documenti informatici	
Altro (indicare quali):	

### **Area informatica**

Usò del PC (competenze di base)	
Elaborazione Testi - Word	
Foglio elettronico - Excel	
Open Office Writer	
Open Office Calc	
Open Office Impress	
Microsoft Visio	
Microsoft Project	
Database - Access	
Presentazione grafica - Power Point	
Microsoft Publisher	
Usò internet	
Usò posta elettronica	
Piattaforme di e- Learning (es. Moodle)	
Sistemi di virtualizzazione (VMWare, Hyper-V)	
Sistemi operativi diversi da Windows (es. Linux)	
Multimedialità/Ipertesti	
Firma digitale	
Data warehouse	
Informatica giuridica	
Gestione database	
Sistemi di protezione	
Amministrazione di sistemi di rete	
Grafica e fotografia digitale	
Sicurezza reti informatiche	
Programmi per il disegno tecnico (es. Autocad)	
Altro (indicare quali):	

### **Conoscenze linguistiche**

Inglese	
Francese	
Spagnolo	
Tedesco	
Altro (segnalare di seguito idiomi non indicati precedentemente o corsi avanzati di lingua quali: conversazione, inglese tecnico specialistico...)	

**Può indicare di seguito ulteriori competenze tecnico professionali che ritiene sia utile approfondire attraverso la formazione:**

.....  
 .....

Indichi di seguito se nella sua attività è necessario un aggiornamento periodico (annuale, semestrale...) su specifiche tematiche (es. legge stabilità, contrattazioni collettive):

.....  
 .....

**Competenze trasversali (max 6 voci)**

Relazioni col pubblico	
Comunicazione esterna	
Comunicazione interna	
Lavoro di gruppo	
Relazione con i colleghi e con i responsabili	
Problem solving (risoluzione dei problemi)	
Gestione dello stress	
Gestione del tempo	
Prevenzione del mobbing	
Gestione dei conflitti	
Motivazione al lavoro	
Analisi dei processi	
Leadership	
Lavorare per progetti	
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, ecc	
Qualità del servizio	
Altro (indicare quali):	

**Quanto ritiene utile per il suo apprendimento le seguenti attività:**

	per nulla	poco	molto
Formazione in aula con docenti, esperti ed esercitazioni			
Convegni, seminari			
Affiancamento sul lavoro			
Gruppi di lavoro e di miglioramento			
Autoaggiornamento con lettura di materiale			
Discussione su casi			
Formazione a distanza (e-learning)			

**Le chiediamo un suo suggerimento su come migliorare la partecipazione/frequenza ai corsi interni (es. diffusione delle informazioni, metodologie didattiche, ricaduta organizzativa ecc.)**

.....  
 .....

**Grazie per la collaborazione**



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CAGLIARI  
Direzione per il personale  
*Settore Formazione*

QUESTIONARIO PER LA RILEVAZIONE  
DELLE ESIGENZE FORMATIVE DELLE STRUTTURE  
(PER I RESPONSABILI DI STRUTTURA)

**Struttura :** .....

**Responsabile:** .....

**1) Riflettendo sull'organizzazione della sua struttura e sulle attività svolte, indichi quali sono le principali criticità che potrebbero essere migliorate con l'attività formativa per il personale tecnico-amministrativo:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2) Individui quali sono a suo avviso le tematiche più importanti su cui intervenire per migliorare la qualità delle attività svolte nella sua struttura:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3) Considerate le diverse figure professionali del personale tecnico-amministrativo presenti nella struttura, precisi quali ritiene siano le competenze da sviluppare o da potenziare attraverso specifiche attività formative nelle seguenti aree: (indicare nello specifico)

Area giuridico normativa: .....

Area economico finanziaria:.....

Area tecnico specialistica:.....

Area linguistica (lingue straniere):.....

Area informatica:.....

Area delle capacità e dei comportamenti di tipo trasversale (Es. vedi elenco allegato):

.....

Altro:.....

Rispetto ad eventuali processi di innovazione e cambiamento organizzativo previsti nella sua struttura, quali competenze ritiene siano da sviluppare in prospettiva tramite attività formative?:

.....

Grazie per l'attenzione e la collaborazione

FIRMA

## ALLEGATO

### **Esempio di attività formative su capacità e comportamenti di tipo trasversale\***

- Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento
- Analisi dei processi
- Comunicazione esterna
- Comunicazione interna
- Gestione dei conflitti
- Gestione del tempo
- Gestione delle riunioni
- Gestione dello stress
- Lavorare per progetti
- Lavoro di gruppo
- Leadership
- Motivazione al lavoro
- Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc
- Orientamento al risultato
- Prevenzione del mobbing
- Problem solving (risoluzione dei problemi)
- Qualità del servizio
- Relazione con i colleghi e con i responsabili
- Relazioni col pubblico

## ***Elaborazione dei questionari di rilevazione delle esigenze formative del personale tecnico-amministrativo***

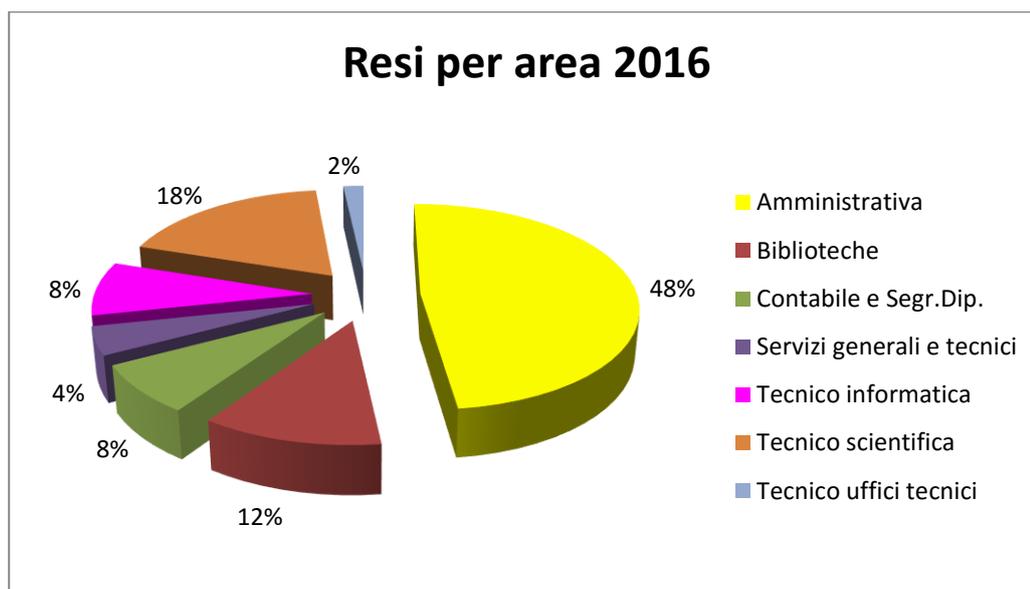
I questionari per la rilevazione delle esigenze formative compilati dal personale tecnico-amministrativo sono stati elaborati dall'Ufficio Statistica dell'Ateneo, che ha fornito al Settore Formazione della Direzione per il personale i dati necessari per predisporre delle tabelle riepilogative, indispensabili ai fini dell'analisi successiva.

Inoltre sono state elaborate dal Settore Formazione le risposte aperte, i suggerimenti su come migliorare la partecipazione/frequenza ai corsi formativi e il gradimento delle metodologie didattiche.

I dati rilevati con il questionario sono stati elaborati raggruppando le risposte:

- *per area professionale di appartenenza*
- *per categoria di inquadramento*
- *per struttura di afferenza*

### **➤ ELABORAZIONE PER AREA PROFESSIONALE**



**Grafico della percentuale dei questionari restituiti dal Personale T.A. in base all'area professionale di appartenenza**

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

Di seguito sono riportate le tabelle con le principali risposte indicate per ciascuna area tematica nei questionari del personale tecnico-amministrativo **elaborati in base all'area professionale di appartenenza**.

### Area professionale amministrativa

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	56,18%
Disciplina degli atti amministrativi	54,18%
Legislazione universitaria	47,41%
Trasparenza-Amministrazione aperta	46,22%
Privacy	41,83%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	36,65%
Normativa anticorruzione	30,68%
Attività contrattuale	28,69%
Ordinamenti didattici	28,29%
Gestione carriere studenti	26,69%
Valutazione dell'attività amministrativa	26,29%
Istituzioni europee ed internazionali	20,32%
Sicurezza e tutela della salute	19,92%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	19,52%
Legislazione sul lavoro	18,73%
CCNL	18,33%
Gestione dipartimenti	16,73%
Normativa sui lavori pubblici	13,94%
Sistemi e procedure di reclutamento del personale	12,75%
Gestione carriere del personale	11,55%
Disciplina pensionistica e previdenziale	11,16%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Mercato elettronico	30,28%
Acquisto di beni e servizi	30,28%
Legge di stabilità	21,12%
Disciplina fiscale e tributaria	20,72%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	19,92%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	19,12%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	18,33%
Contabilità analitica	17,93%
Attività commerciale nell'Università	16,33%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	14,74%
Controllo di gestione	14,34%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico - Excel	43,03%
Database - Access	34,26%
Elaborazione di testi - Word	26,69%
Presentazione grafica - Power Point	24,30%
Firma digitale	23,51%
Gestione database	22,31%
Uso della posta elettronica	18,33%
Informatica giuridica	16,33%
Uso di internet	15,54%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	15,14%
Open office writer	11,95%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	11,55%
Uso del pc (competenze di base)	10,76%
Open office calc	10,76%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Statistica di base	12,75%
Sicurezza antincendio delle strutture	9,16%
Utilizzo strumenti audio video	5,58%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	4,38%
Statistica applicata ai dati sperimentali	3,19%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	1,59%
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	1,59%
Procedure per pubblicazione dei risultati delle ricerche(compresi brevetti,etc)	1,59%
Primo soccorso in laboratorio	1,20%
Sicurezza in laboratorio	0,80%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Archiviazione	8,76%
Servizi al pubblico	6,37%
Documenti informatici	5,58%
Organizzazione dell'archivio corrente	4,38%
Biblioteca digitale ed open access	3,98%
Diritto d'autore	3,19%
Risorse per la ricerca bibliografica	2,79%
Qualità e valutazione in biblioteca	2,39%
Classificazione	2,39%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	82,47%
Spagnolo	35,46%
Francese	22,31%
Tedesco	7,97%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA COMPETENZE TRASVERSALI</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Comunicazione esterna	43,03%
Gestione dello stress	42,63%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	42,63%
Relazioni col pubblico	40,24%
Gestione del tempo	34,66%
Lavoro di gruppo	34,26%
Comunicazione interna	33,86%
Analisi dei processi	31,87%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	31,08%
Gestione dei conflitti	30,28%
Qualità del servizio	29,88%
Motivazione al lavoro	29,08%
Orientamento al risultato	25,50%
Lavorare per progetti	21,51%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	21,12%
Prevenzione del mobbing	19,52%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	18,33%
Leadership	13,15%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Area professionale contabile e segreterie di dipartimento

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Attività contrattuale	67,50%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	62,50%
Trasparenza-Amministrazione aperta	57,50%
Disciplina degli atti amministrativi	57,50%
Gestione dipartimenti	52,50%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	42,50%
Legislazione universitaria	42,50%
Valutazione dell'attività amministrativa	40,00%
Normativa anticorruzione	40,00%
Normativa sui lavori pubblici	35,00%
Legislazione sul lavoro	27,50%
Privacy	22,50%
Istituzioni europee ed internazionali	22,50%
Disciplina lavori atipici	22,50%
Sistemi e procedure di reclutamento del personale	20,00%
CCNL	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	70,00%
Contabilità analitica	70,00%
Disciplina fiscale e tributaria	67,50%
Acquisto di beni e servizi	65,00%
Mercato elettronico	57,50%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	55,00%
Attività commerciale nell'Università	55,00%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	55,00%
Legge di stabilità	50,00%
Controllo di gestione	50,00%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	42,50%
Gestione emolumenti al personale	25,00%
Certificazione dei crediti	12,50%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico - Excel	45,00%
Database - Access	42,50%
Informatica giuridica	27,50%
Gestione database	27,50%
Firma digitale	25,00%
Elaborazione di testi - Word	22,50%
Presentazione grafica - Power Point	20,00%
Uso della posta elettronica	12,50%
Sicurezza reti informatiche	12,50%
Uso del pc (competenze di base)	12,50%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	10,00%
Open office calc	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Statistica di base	7,50%
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	5,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Diritto d'autore	5,00%
Documenti informatici	2,50%
Risorse per la ricerca bibliografica	2,50%
Servizio di reference	2,50%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	90,00%
Spagnolo	20,00%
Francese	17,50%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Analisi dei processi	60,00%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	50,00%
Gestione dello stress	45,00%
Lavoro di gruppo	45,00%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	42,50%
Motivazione al lavoro	40,00%
Comunicazione interna	40,00%
Gestione dei conflitti	40,00%
Comunicazione esterna	35,00%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	35,00%
Gestione del tempo	35,00%
Gestione del tempo	35,00%
Relazioni col pubblico	35,00%
Qualità del servizio	30,00%
Orientamento al risultato	30,00%
Lavorare per progetti	25,00%
Prevenzione del mobbing	25,00%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	25,00%
Leadership	17,50%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Area professionale servizi generali e tecnici

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Sicurezza e tutela della salute	56,52%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	17,39%
Legislazione sul lavoro	17,39%
Trasparenza-Amministrazione aperta	13,04%
Normativa anticorruzione	13,04%
CCNL	13,04%
Istituzioni europee ed internazionali	13,04%
Normativa sui lavori pubblici	13,04%
Privacy	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Acquisto di beni e servizi	34,78%
Mercato elettronico	30,43%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA INFORMATICA	PERCENTUALE
Foglio elettronico - Excel	47,83%
Presentazione grafica - Power Point	34,78%
Gestione database	26,09%
Elaborazione di testi - Word	26,09%
Grafica e fotografia digitale	21,74%
Database - Access	21,74%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	21,74%
Sicurezza reti informatiche	17,39%
Sistemi di protezione	13,04%
Uso di internet	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	PERCENTUALE
Primo soccorso in laboratorio	52,17%
Sicurezza antincendio delle strutture	47,83%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	43,48%
Sicurezza in laboratorio	39,13%
Gestione stabulario	34,78%
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	30,43%
Nuove metodologie d'indagine sul campo	26,09%
Manutenzione attrezzature scientifiche	21,74%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	21,74%
Nuove metodologie d'indagine in laboratorio	21,74%
Utilizzo strumentazione per i laboratori	17,39%
Statistica applicata ai dati sperimentali	17,39%
Procedure per pubblicazione dei risultati delle ricerche(compresi brevetti,etc)	13,04%
Statistica di base	13,04%
Utilizzo strumenti audio video	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA	PERCENTUALE
Servizi al pubblico	26,09%
Catalogazione	21,74%
Periodici elettronici e banche dati	17,39%
Classificazione	17,39%
Organizzazione dell'archivio corrente	13,04%
Soggettazione	13,04%
Risorse per la ricerca bibliografica	13,04%
Documenti informatici	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	PERCENTUALE
Inglese	78,26%
Spagnolo	21,74%
Francese	17,39%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Relazione con i colleghi e con i responsabili	43,48%
Relazioni col pubblico	39,13%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	39,13%
Lavoro di gruppo	39,13%
Motivazione al lavoro	34,78%
Gestione dei conflitti	34,78%
Gestione dello stress	34,78%
Lavorare per progetti	30,43%
Qualità del servizio	26,09%
Comunicazione esterna	21,74%
Comunicazione interna	21,74%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	17,39%
Analisi dei processi	13,04%
Gestione del tempo	13,04%
Prevenzione del mobbing	13,04%
Orientamento al risultato	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Area professionale tecnico informatica

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Privacy	29,55%
Trasparenza-Amministrazione aperta	27,27%
Legislazione universitaria	18,18%
CCNL	15,91%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	15,91%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	15,91%
Disciplina degli atti amministrativi	13,64%
Sicurezza e tutela della salute	11,36%
Gestione carriere studenti	11,36%
Attività contrattuale	11,36%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	11,36%
Contabilità analitica	9,09%
Gestione emolumenti al personale	6,82%
Controllo di gestione	6,82%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA INFORMATICA	PERCENTUALE
Sicurezza reti informatiche	50,00%
Sistemi di virtualizzazione (VMWare, Hyper-V)	45,45%
Data warehouse	40,91%
Gestione database	40,91%
Amministrazione di sistemi di rete	40,91%
Informatica giuridica	34,09%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	34,09%
Sistemi di protezione	31,82%
Grafica e fotografia digitale	25,00%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	20,45%
Firma digitale	20,45%
Database - Access	15,91%
Microsoft Project	11,36%
Multimedialità/Ipertesti	11,36%
Presentazione grafica - Power Point	11,36%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	PERCENTUALE
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	20,45%
Utilizzo strumenti audio video	15,91%
Sicurezza antincendio delle strutture	13,64%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA	PERCENTUALE
E-books	6,82%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	PERCENTUALE
Inglese	88,64%
Spagnolo	20,45%
Francese	18,18%
Tedesco	11,36%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Analisi dei processi	31,82%
Lavorare per progetti	27,27%
Gestione del tempo	25,00%
Comunicazione interna	25,00%
Lavoro di gruppo	22,73%
Gestione dei conflitti	22,73%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	20,45%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	20,45%
Gestione dello stress	20,45%
Relazioni col pubblico	18,18%
Comunicazione esterna	18,18%
Qualità del servizio	15,91%
Motivazione al lavoro	13,64%
Prevenzione del mobbing	13,64%
Leadership	11,36%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	11,36%
Orientamento al risultato	11,36%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Area professionale tecnico scientifica

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Sicurezza e tutela della salute	37,89%
Legislazione universitaria	15,79%
CCNL	14,74%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	17,89%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	11,58%
Acquisto di beni e servizi	9,47%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA INFORMATICA	PERCENTUALE
Foglio elettronico - Excel	27,37%
Grafica e fotografia digitale	26,32%
Gestione database	25,26%
Database - Access	22,11%
Presentazione grafica - Power Point	21,05%
Programmi per il disegno tecnico (es. AUTOCAD)	18,95%
Firma digitale	17,89%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	16,84%
Elaborazione di testi - Word	15,79%
Uso di internet	14,74%
Uso della posta elettronica	13,68%
Sistemi di protezione	13,68%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	13,68%
Sicurezza reti informatiche	10,53%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Sicurezza in laboratorio	60,00%
Utilizzo strumentazione per i laboratori	50,53%
Primo soccorso in laboratorio	48,42%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	47,37%
Manutenzione attrezzature scientifiche	45,26%
Sicurezza antincendio delle strutture	42,11%
Nuove metodologie d'indagine in laboratorio	34,74%
Statistica applicata ai dati sperimentali	33,68%
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	27,37%
Procedure per pubblicazione dei risultati delle ricerche(compresi brevetti,etc)	26,32%
Utilizzo strumenti audio video	18,95%
Statistica di base	18,95%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	17,89%
Nuove metodologie d'indagine sul campo	13,68%
Sicurezza nei cantieri	13,68%
Sicurezza in officina	11,58%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Periodici elettronici e banche dati	10,53%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	76,84%
Francese	21,05%
Spagnolo	12,63%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Lavorare per progetti	40,00%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	30,53%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	29,47%
Gestione dello stress	28,42%
Lavoro di gruppo	26,32%
Comunicazione interna	24,21%
Comunicazione esterna	21,05%
Motivazione al lavoro	20,00%
Analisi dei processi	20,00%
Gestione del tempo	17,89%
Gestione dei conflitti	16,84%
Prevenzione del mobbing	16,84%
Qualità del servizio	14,74%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	13,68%
Orientamento al risultato	13,68%
Relazioni col pubblico	12,63%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	11,58%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Area professionale tecnici uffici tecnici

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Normativa sui lavori pubblici	66,67%
Normativa anticorruzione	33,33%
Sicurezza e tutela della salute	33,33%
Disciplina degli atti amministrativi	22,22%
Disciplina lavori atipici	22,22%
CCNL	22,22%
Legislazione universitaria	22,22%
Attività contrattuale	22,22%
Relazioni sindacali	11,11%
Privacy	11,11%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	11,11%
Trasparenza-Amministrazione aperta	11,11%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	11,11%
Valutazione dell'attività amministrativa	11,11%
Istituzioni europee ed internazionali	11,11%
Legislazione sul lavoro	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Legge di stabilità	11,11%
Mercato elettronico	11,11%
Acquisto di beni e servizi	11,11%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	11,11%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Programmi per il disegno tecnico (es. AUTOCAD)	77,78%
Grafica e fotografia digitale	44,44%
Foglio elettronico - Excel	33,33%
Sistemi di protezione	22,22%
Presentazione grafica - Power Point	22,22%
Elaborazione di testi - Word	22,22%
Gestione database	22,22%
Database - Access	11,11%
Microsoft Visio	11,11%
Uso del pc (competenze di base)	11,11%
Sicurezza reti informatiche	11,11%
Amministrazione di sistemi di rete	11,11%
Uso di internet	11,11%
Firma digitale	11,11%
Uso della posta elettronica	11,11%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	11,11%
Open office calc	11,11%
Informatica giuridica	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Sicurezza antincendio delle strutture	55,56%
Sicurezza nei cantieri	55,56%
Nuove metodologie d'indagine sul campo	22,22%
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	22,22%
Utilizzo strumenti audio video	11,11%
Sicurezza in officina	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
E-books	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	66,67%
Francese	22,22%
Tedesco	11,11%
Spagnolo	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Lavoro di gruppo	44,44%
Lavorare per progetti	44,44%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	33,33%
Gestione dello stress	33,33%
Gestione del tempo	33,33%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	33,33%
Prevenzione del mobbing	33,33%
Qualità del servizio	33,33%
Comunicazione interna	22,22%
Leadership	22,22%
Analisi dei processi	22,22%
Motivazione al lavoro	22,22%
Gestione dei conflitti	22,22%
Relazioni col pubblico	11,11%
Comunicazione esterna	11,11%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	11,11%
Orientamento al risultato	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Area professionale biblioteche

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Sicurezza e tutela della salute	31,67%
Privacy	23,33%
Trasparenza-Amministrazione aperta	11,67%
CCNL	11,67%
Legislazione universitaria	11,67%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	13,33%
Acquisto di beni e servizi	11,67%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA INFORMATICA	PERCENTUALE
Presentazione grafica - Power Point	28,33%
Foglio elettronico - Excel	23,33%
Firma digitale	13,33%
Grafica e fotografia digitale	13,33%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	11,67%
Elaborazione di testi - Word	10,00%
Informatica giuridica	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	PERCENTUALE
Sicurezza antincendio delle strutture	10,00%
Utilizzo strumenti audio video	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Periodici elettronici e banche dati	71,67%
Biblioteca digitale ed open access	60,00%
Qualità e valutazione in biblioteca	56,67%
E-books	50,00%
Servizio di reference	46,67%
Risorse per la ricerca bibliografica	41,67%
Diritto d'autore	40,00%
Servizi al pubblico	40,00%
Gestione delle collezioni	28,33%
Catalogazione	26,67%
Documenti informatici	25,00%
Organizzazione dell'archivio corrente	16,67%
Sviluppo delle collezioni	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	73,33%
Spagnolo	25,00%
Francese	20,00%
Tedesco	11,67%

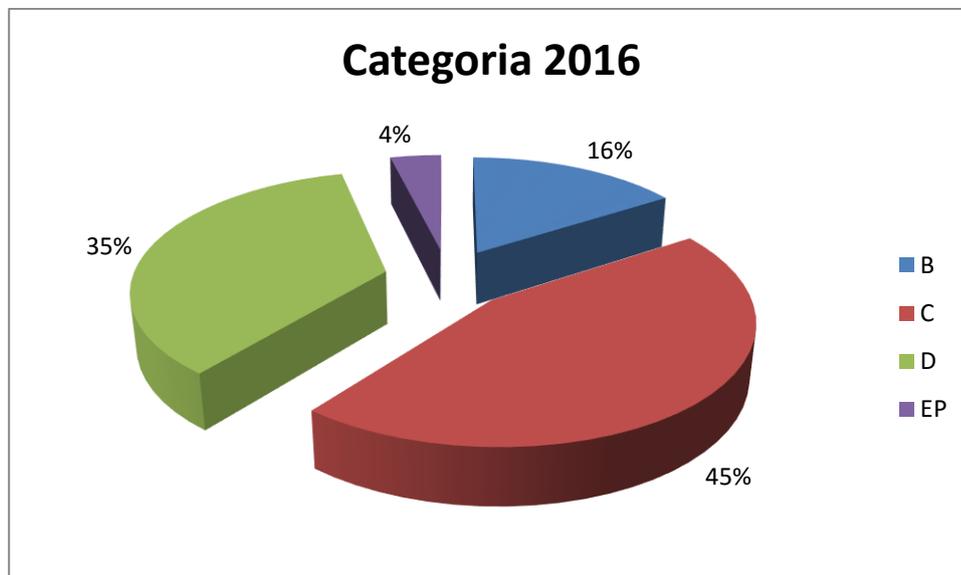
Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA COMPETENZE TRASVERSALI</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Qualità del servizio	31,67%
Lavorare per progetti	30,00%
Gestione dello stress	30,00%
Relazioni col pubblico	28,33%
Comunicazione interna	28,33%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	28,33%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	26,67%
Comunicazione esterna	25,00%
Analisi dei processi	23,33%
Motivazione al lavoro	23,33%
Gestione del tempo	20,00%
Gestione dei conflitti	16,67%
Orientamento al risultato	13,33%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

➤ **ELABORAZIONE PER CATEGORIA DI INQUADRAMENTO**

Grafico della percentuale dei questionari restituiti dal Personale T.A. in base alla categoria di inquadramento



Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

Di seguito sono riportate le tabelle con le principali risposte indicate per ciascuna area tematica nei questionari del personale tecnico-amministrativo **elaborati in base alla categoria di inquadramento**.

## Categoria B

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Sicurezza e tutela della salute	37,35%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	36,14%
Disciplina degli atti amministrativi	33,73%
Privacy	32,53%
Legislazione universitaria	31,33%
Trasparenza-Amministrazione aperta	30,12%
Normativa anticorruzione	25,30%
Gestione carriere studenti	20,48%
Legislazione sul lavoro	20,48%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	19,28%
CCNL	19,28%
Attività contrattuale	19,28%
Ordinamenti didattici	18,07%
Valutazione dell'attività amministrativa	16,87%
Disciplina pensionistica e previdenziale	15,66%
Gestione carriere del personale	14,46%
Normativa sui lavori pubblici	13,25%
Istituzioni europee ed internazionali	13,25%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	13,25%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	30,12%
Acquisto di beni e servizi	26,51%
Contabilità analitica	18,07%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	18,07%
Legge di stabilità	15,66%
Gestione emolumenti al personale	14,46%
Disciplina fiscale e tributaria	14,46%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	13,25%
Attività commerciale nell'Università	12,05%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	12,05%
Controllo di gestione	12,05%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	10,84%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico - Excel	44,58%
Elaborazione di testi - Word	34,94%
Database - Access	31,33%
Presentazione grafica - Power Point	27,71%
Uso della posta elettronica	27,71%
Uso di internet	24,10%
Uso del pc (competenze di base)	22,89%
Gestione database	22,89%
Firma digitale	21,69%
Sistemi di protezione	18,07%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	16,87%
Open office writer	16,87%
Open office calc	15,66%
Grafica e fotografia digitale	14,46%
Sicurezza reti informatiche	13,25%
Microsoft Publisher	12,05%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	10,84%
Informatica giuridica	10,84%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Sicurezza antincendio delle strutture	25,30%
Primo soccorso in laboratorio	15,66%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	14,46%
Utilizzo strumenti audio video	12,05%
Sicurezza in laboratorio	12,05%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	12,05%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Servizi al pubblico	22,89%
Periodici elettronici e banche dati	14,46%
Catalogazione	14,46%
Documenti informatici	14,46%
Risorse per la ricerca bibliografica	12,05%
Organizzazione dell'archivio corrente	10,84%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	PERCENTUALE
Inglese	79,52%
Spagnolo	31,33%
Francese	25,30%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Relazioni col pubblico	44,58%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	39,76%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	38,55%
Gestione dello stress	38,55%
Lavoro di gruppo	34,94%
Comunicazione esterna	34,94%
Motivazione al lavoro	31,33%
Qualità del servizio	31,33%
Gestione dei conflitti	28,92%
Comunicazione interna	27,71%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	24,10%
Gestione del tempo	22,89%
Lavorare per progetti	22,89%
Analisi dei processi	19,28%
Prevenzione del mobbing	18,07%
Orientamento al risultato	14,46%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Categoria C

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	35,47%
Trasparenza-Amministrazione aperta	34,19%
Legislazione universitaria	32,91%
Disciplina degli atti amministrativi	32,05%
Privacy	31,62%
Sicurezza e tutela della salute	25,21%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	24,36%
Attività contrattuale	19,66%
Normativa anticorruzione	17,95%
Ordinamenti didattici	16,67%
Istituzioni europee ed internazionali	15,81%
CCNL	15,81%
Gestione carriere studenti	14,96%
Gestione dipartimenti	14,96%
Valutazione dell'attività amministrativa	13,25%
Legislazione sul lavoro	11,97%
Normativa sui lavori pubblici	10,68%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	23,93%
Acquisto di beni e servizi	22,65%
Disciplina fiscale e tributaria	15,38%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	14,96%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	14,53%
Contabilità analitica	14,53%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	13,25%
Legge di stabilità	11,54%
Attività commerciale nell'Università	11,11%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico - Excel	35,04%
Gestione database	27,78%
Database - Access	27,78%
Presentazione grafica - Power Point	22,65%
Firma digitale	21,37%
Elaborazione di testi - Word	19,23%
Sicurezza reti informatiche	18,80%
Grafica e fotografia digitale	18,38%
Informatica giuridica	16,67%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	16,67%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	12,82%
Uso della posta elettronica	12,82%
Sistemi di protezione	12,82%
Uso di internet	12,39%
Open office writer	11,54%
Amministrazione di sistemi di rete	11,11%
Sistemi di virtualizzazione (VMWare, Hyper-V)	10,68%
Data warehouse	10,68%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Sicurezza antincendio delle strutture	16,67%
Sicurezza in laboratorio	11,54%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	11,54%
Utilizzo strumentazione per i laboratori	11,11%
Primo soccorso in laboratorio	10,68%
Utilizzo strumenti audio video	10,68%
Statistica di base	10,68%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	10,26%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Periodici elettronici e banche dati	14,96%
Biblioteca digitale ed open access	12,39%
E-books	11,97%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	PERCENTUALE
Inglese	82,48%
Spagnolo	32,48%
Francese	20,94%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Gestione dello stress	37,61%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	36,75%
Relazioni col pubblico	34,19%
Comunicazione esterna	32,91%
Lavoro di gruppo	31,62%
Comunicazione interna	31,62%
Lavorare per progetti	29,49%
Analisi dei processi	28,63%
Qualità del servizio	27,78%
Gestione del tempo	27,78%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	26,92%
Motivazione al lavoro	25,64%
Gestione dei conflitti	23,08%
Orientamento al risultato	20,09%
Prevenzione del mobbing	19,23%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	15,81%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	14,53%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Categoria D

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Disciplina degli atti amministrativi	34,59%
Legislazione universitaria	32,43%
Trasparenza-Amministrazione aperta	32,43%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	31,89%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	30,81%
Privacy	25,95%
Normativa anticorruzione	24,86%
Attività contrattuale	22,70%
Valutazione dell'attività amministrativa	20,54%
Sicurezza e tutela della salute	18,38%
Ordinamenti didattici	15,68%
Legislazione sul lavoro	15,14%
Gestione dipartimenti	14,59%
CCNL	14,59%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	14,05%
Normativa sui lavori pubblici	13,51%
Gestione carriere studenti	11,89%
Istituzioni europee ed internazionali	11,35%
Sistemi e procedure di reclutamento del personale	11,35%
Legislazione sul lavoro	15,14%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	25,41%
Acquisto di beni e servizi	23,78%
Legge di stabilità	20,00%
Disciplina fiscale e tributaria	17,84%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	17,30%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	16,22%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	16,22%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	15,68%
Attività commerciale nell'Università	14,59%
Contabilità analitica	14,59%
Controllo di gestione	13,51%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico - Excel	32,97%
Database - Access	27,03%
Presentazione grafica - Power Point	22,70%
Gestione database	20,00%
Firma digitale	18,92%
Elaborazione di testi - Word	17,30%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	16,76%
Informatica giuridica	14,59%
Uso della posta elettronica	11,89%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Statistica applicata ai dati sperimentali	16,22%
Sicurezza in laboratorio	16,22%
Sicurezza antincendio delle strutture	15,14%
Statistica di base	14,05%
Utilizzo strumentazione per i laboratori	13,51%
Primo soccorso in laboratorio	12,97%
Manutenzione attrezzature scientifiche	11,35%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	11,35%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Biblioteca digitale ed open access	9,19%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	81,08%
Francese	20,54%
Spagnolo	18,92%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Problem solving (risoluzione dei problemi)	37,84%
Analisi dei processi	35,68%
Gestione dello stress	34,59%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	32,43%
Gestione del tempo	31,35%
Comunicazione esterna	30,81%
Lavoro di gruppo	30,27%
Comunicazione interna	29,73%
Gestione dei conflitti	28,11%
Lavorare per progetti	27,57%
Orientamento al risultato	24,86%
Motivazione al lavoro	24,32%
Relazioni col pubblico	23,24%
Qualità del servizio	22,16%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	19,46%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	18,38%
Prevenzione del mobbing	16,76%
Leadership	16,22%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Categoria EP

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Legislazione universitaria	40,00%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	40,00%
Disciplina degli atti amministrativi	40,00%
Attività contrattuale	40,00%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	35,00%
Valutazione dell'attività amministrativa	35,00%
Privacy	30,00%
Trasparenza-Amministrazione aperta	30,00%
Normativa sui lavori pubblici	30,00%
Normativa anticorruzione	30,00%
Sicurezza e tutela della salute	25,00%
CCNL	20,00%
Legislazione sul lavoro	20,00%
Gestione carriere del personale	20,00%
Sistemi e procedure di reclutamento del personale	15,00%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	10,00%
Gestione carriere studenti	10,00%
Legislazione universitaria	40,00%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	40,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Acquisto di beni e servizi	45,00%
Mercato elettronico	45,00%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	30,00%
Controllo di gestione	30,00%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	20,00%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	20,00%
Legge di stabilità	20,00%
Attività commerciale nell'Università	15,00%
Contabilità analitica	10,00%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA INFORMATICA	PERCENTUALE
Data warehouse	25,00%
Informatica giuridica	25,00%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	20,00%
Firma digitale	20,00%
Presentazione grafica - Power Point	15,00%
Grafica e fotografia digitale	10,00%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	10,00%
Microsoft Project	10,00%
Foglio elettronico - Excel	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	PERCENTUALE
Statistica applicata ai dati sperimentali	15,00%
Sicurezza antincendio delle strutture	15,00%
Sicurezza in laboratorio	10,00%
Statistica di base	10,00%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA	PERCENTUALE
Qualità e valutazione in biblioteca	25,00%
Diritto d'autore	20,00%
Gestione delle collezioni	15,00%
E-books	15,00%
Catalogazione	10,00%
Archiviazione	10,00%
Periodici elettronici e banche dati	10,00%
Biblioteca digitale ed open access	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

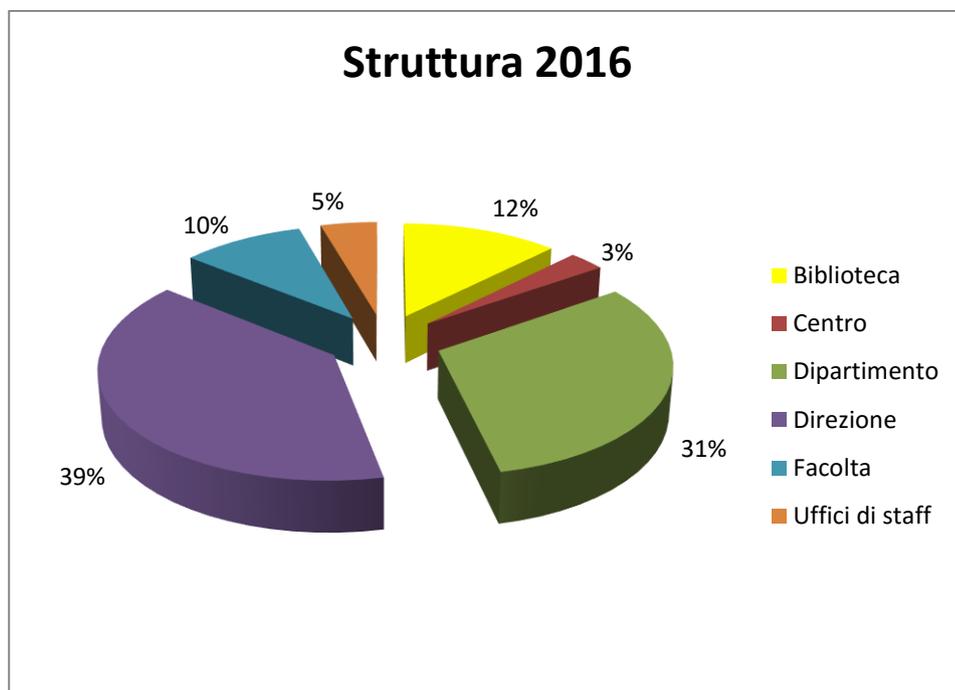
AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	PERCENTUALE
Inglese	75,00%
Spagnolo	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Comunicazione esterna	40,00%
Analisi dei processi	40,00%
Gestione dei conflitti	40,00%
Motivazione al lavoro	35,00%
Comunicazione interna	30,00%
Gestione dello stress	30,00%
Leadership	30,00%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	25,00%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	25,00%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	25,00%
Gestione del tempo	25,00%
Lavorare per progetti	20,00%
Lavoro di gruppo	20,00%
Qualità del servizio	15,00%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	15,00%
Orientamento al risultato	10,00%
Relazioni col pubblico	10,00%

## ➤ **ELABORAZIONE PER STRUTTURA**

**Grafico della percentuale dei questionari restituiti dal Personale T.A. in base alla struttura di appartenenza**



Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

Di seguito sono riportate le tabelle con le principali risposte indicate per ciascuna area tematica nei questionari del personale tecnico-amministrativo **elaborati in base alla struttura di appartenenza**.

## Facoltà

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Legislazione universitaria	56,00%
Ordinamenti didattici	52,00%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	50,00%
Trasparenza-Amministrazione aperta	48,00%
Disciplina degli atti amministrativi	46,00%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	46,00%
Privacy	42,00%
Valutazione dell'attività amministrativa	36,00%
Normativa anticorruzione	34,00%
Gestione carriere studenti	32,00%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	26,00%
Attività contrattuale	24,00%
CCNL	22,00%
Legislazione sul lavoro	20,00%
Sicurezza e tutela della salute	16,00%
Relazioni sindacali	16,00%
Normativa sui lavori pubblici	14,00%
Disciplina pensionistica e previdenziale	12,00%
Sistemi e procedure di reclutamento del personale	10,00%
Istituzioni europee ed internazionali	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Mercato elettronico	38,00%
Acquisto di beni e servizi	36,00%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	18,00%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	16,00%
Disciplina fiscale e tributaria	16,00%
Legge di stabilità	16,00%
Contabilità analitica	14,00%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	12,00%
Attività commerciale nell'Università	12,00%
Controllo di gestione	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	36,00%
Foglio elettronico - Excel	36,00%
Database - Access	32,00%
Gestione database	22,00%
Presentazione grafica - Power Point	22,00%
Firma digitale	20,00%
Elaborazione di testi - Word	18,00%
Data warehouse	16,00%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	16,00%
Uso di internet	14,00%
Grafica e fotografia digitale	14,00%
Uso della posta elettronica	12,00%
Sistemi di virtualizzazione (VMWare, Hyper-V)	10,00%
Sicurezza reti informatiche	10,00%
Microsoft Publisher	10,00%
Sistemi di protezione	10,00%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	36,00%
Foglio elettronico - Excel	36,00%
Database - Access	32,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Statistica di base	22,00%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	12,00%
Sicurezza antincendio delle strutture	10,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Archiviazione	18,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	84,00%
Spagnolo	32,00%
Francese	24,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Analisi dei processi	44,00%
Gestione dello stress	40,00%
Relazioni col pubblico	38,00%
Gestione del tempo	38,00%
Comunicazione esterna	38,00%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	34,00%
Comunicazione interna	34,00%
Lavoro di gruppo	34,00%
Gestione dei conflitti	32,00%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	32,00%
Motivazione al lavoro	28,00%
Qualità del servizio	28,00%
Lavorare per progetti	26,00%
Prevenzione del mobbing	22,00%
Orientamento al risultato	20,00%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	18,00%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	18,00%
Leadership	12,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Dipartimento

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Gestione dipartimenti	35,40%
Sicurezza e tutela della salute	32,30%
Trasparenza-Amministrazione aperta	29,81%
Disciplina degli atti amministrativi	29,81%
Attività contrattuale	29,19%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	26,09%
Normativa anticorruzione	21,74%
Legislazione universitaria	21,12%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	19,88%
Privacy	18,63%
Normativa sui lavori pubblici	17,39%
CCNL	14,29%
Valutazione dell'attività amministrativa	14,29%
Legislazione sul lavoro	14,29%
Istituzioni europee ed internazionali	12,42%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	43,48%
Acquisto di beni e servizi	38,51%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	34,16%
Disciplina fiscale e tributaria	25,47%
Attività commerciale nell'Università	24,22%
Contabilità analitica	21,74%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	20,50%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	19,88%
Controllo di gestione	19,88%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	18,63%
Legge di stabilità	18,63%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA INFORMATICA	PERCENTUALE
Foglio elettronico - Excel	34,78%
Database - Access	22,36%
Firma digitale	21,12%
Presentazione grafica - Power Point	20,50%
Gestione database	19,88%
Elaborazione di testi - Word	18,63%
Grafica e fotografia digitale	15,53%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	14,91%
Uso della posta elettronica	13,66%
Sicurezza reti informatiche	12,42%
Uso di internet	11,18%
Programmi per il disegno tecnico (es. AUTOCAD)	11,18%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	PERCENTUALE
Sicurezza in laboratorio	37,27%
Primo soccorso in laboratorio	34,16%
Utilizzo strumentazione per i laboratori	31,06%
Sicurezza antincendio delle strutture	31,06%
Gestione dei rifiuti di laboratorio	30,43%
Manutenzione attrezzature scientifiche	26,09%
Nuove metodologie d'indagine in laboratorio	23,60%
Statistica applicata ai dati sperimentali	20,50%
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	16,77%
Procedure per pubblicazione dei risultati delle ricerche(compresi brevetti,etc)	16,77%
Assistenza tecnica e utilizzo attrezzature didattiche	13,04%
Utilizzo strumenti audio video	11,80%
Statistica di base	11,18%
Nuove metodologie d'indagine sul campo	10,56%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA	PERCENTUALE
Periodici elettronici e banche dati	6,21%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	PERCENTUALE
Inglese	83,23%
Spagnolo	24,84%
Francese	21,12%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Problem solving (risoluzione dei problemi)	35,80%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	34,09%
Lavorare per progetti	33,52%
Gestione dello stress	32,39%
Lavoro di gruppo	31,82%
Comunicazione interna	28,41%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	25,57%
Motivazione al lavoro	24,43%
Gestione del tempo	22,16%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	22,16%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Centro

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Legislazione universitaria	40,00%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	40,00%
Disciplina degli atti amministrativi	33,33%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	33,33%
Attività contrattuale	33,33%
Disciplina lavori atipici	26,67%
Trasparenza-Amministrazione aperta	20,00%
Sicurezza e tutela della salute	20,00%
Normativa anticorruzione	20,00%
Gestione carriere del personale	13,33%
CCNL	13,33%
Relazioni sindacali	13,33%
Privacy	13,33%
Legislazione sul lavoro	13,33%
Gestione carriere studenti	13,33%
Normativa sui lavori pubblici	13,33%
Sistemi e procedure di reclutamento del personale	13,33%
Legislazione universitaria	40,00%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	40,00%
Disciplina degli atti amministrativi	33,33%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	33,33%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Mercato elettronico	33,33%
Acquisto di beni e servizi	26,67%
Attività commerciale nell'Università	26,67%
Disciplina fiscale e tributaria	20,00%
Contabilità analitica	13,33%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico - Excel	46,67%
Presentazione grafica - Power Point	26,67%
Database - Access	26,67%
Elaborazione di testi - Word	26,67%
Grafica e fotografia digitale	26,67%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	20,00%
Gestione database	20,00%
Informatica giuridica	20,00%
Uso della posta elettronica	20,00%
Sistemi di protezione	13,33%
Sicurezza reti informatiche	13,33%
Microsoft Project	13,33%
Microsoft Visio	13,33%
Uso di internet	13,33%
Uso del pc (competenze di base)	13,33%
Open office calc	13,33%
Data warehouse	13,33%
Foglio elettronico - Excel	46,67%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Normativa in materia di tracciabilità dello smaltimento dei rifiuti	13,33%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
E-books	6,67%
Diritto d'autore	6,67%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	80,00%
Francese	33,33%
Spagnolo	20,00%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Relazioni col pubblico	40,00%
Comunicazione interna	40,00%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	33,33%
Comunicazione esterna	26,67%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	26,67%
Analisi dei processi	26,67%
Orientamento al risultato	26,67%
Gestione dello stress	20,00%
Gestione dei conflitti	20,00%
Lavoro di gruppo	20,00%
Prevenzione del mobbing	20,00%
Lavorare per progetti	13,33%
Leadership	13,33%
Motivazione al lavoro	13,33%
Gestione del tempo	13,33%
Qualità del servizio	13,33%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Biblioteca

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Sicurezza e tutela della salute	31,25%
Privacy	20,31%
Legislazione universitaria	14,06%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	10,94%
Trasparenza-Amministrazione aperta	10,94%
Disciplina degli atti amministrativi	10,94%
CCNL	10,94%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Acquisto di beni e servizi	15,63%
Mercato elettronico	15,63%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Presentazione grafica - Power Point	29,69%
Foglio elettronico - Excel	23,44%
Grafica e fotografia digitale	14,06%
Firma digitale	12,50%
Informatica giuridica	10,94%
Elaborazione di testi - Word	10,94%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	10,94%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Utilizzo strumenti audio video	10,94%
Sicurezza antincendio delle strutture	9,38%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA	PERCENTUALE
E-books	46,88%
Servizi al pubblico	45,31%
Servizio di reference	45,31%
Risorse per la ricerca bibliografica	43,75%
Diritto d'autore	32,81%
Catalogazione	31,25%
Documenti informatici	25,00%
Gestione delle collezioni	25,00%
Organizzazione dell'archivio corrente	21,88%
Archiviazione	10,94%
Soggettazione	10,94%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	PERCENTUALE
Inglese	73,44%
Spagnolo	29,69%
Francese	18,75%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Gestione dello stress	39,06%
Relazioni col pubblico	35,94%
Qualità del servizio	35,94%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	34,38%
Comunicazione interna	32,81%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	31,25%
Comunicazione esterna	29,69%
Lavorare per progetti	28,13%
Lavoro di gruppo	26,56%
Motivazione al lavoro	25,00%
Gestione del tempo	21,88%
Gestione dei conflitti	21,88%
Analisi dei processi	21,88%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	21,88%
Orientamento al risultato	14,06%
Prevenzione del mobbing	12,50%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	10,94%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative

## Direzione

AREA GIURIDICO NORMATIVA	PERCENTUALE
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	45,54%
Disciplina degli atti amministrativi	42,08%
Legislazione universitaria	40,59%
Trasparenza-Amministrazione aperta	37,62%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	37,13%
Privacy	36,14%
Gestione carriere studenti	25,25%
Normativa anticorruzione	23,27%
Ordinamenti didattici	20,79%
Valutazione dell'attività amministrativa	19,80%
Attività contrattuale	19,80%
Istituzioni europee ed internazionali	18,81%
Sicurezza e tutela della salute	18,81%
CCNL	17,33%
Legislazione sul lavoro	15,35%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	13,37%
Normativa sui lavori pubblici	11,39%
Gestione carriere del personale	11,39%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	PERCENTUALE
Legge di stabilità	17,82%
Contabilità analitica	15,35%
Gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	14,85%
Acquisto di beni e servizi	14,85%
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	14,36%
Mercato elettronico	14,36%
Cooperazione internazionale, fondi e programmi europei	14,36%
Disciplina fiscale e tributaria	12,87%
Aggiornamento in materia di contenimento della spesa	11,39%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Foglio elettronico - Excel	37,62%
Database - Access	34,16%
Gestione database	30,20%
Elaborazione di testi - Word	25,25%
Informatica giuridica	23,76%
Presentazione grafica - Power Point	23,27%
Firma digitale	22,77%
Uso della posta elettronica	16,83%
Sicurezza reti informatiche	16,34%
Sistemi di protezione	16,34%
Uso di internet	15,35%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	14,36%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	12,87%
Data warehouse	12,87%
Open office writer	12,38%
Grafica e fotografia digitale	11,88%
Open office calc	11,88%
Amministrazione di sistemi di rete	11,39%
Sistemi di virtualizzazione (VMWare, Hyper-V)	10,89%
Uso del pc (competenze di base)	10,89%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Sicurezza antincendio delle strutture	11,88%
Statistica di base	11,39%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Archiviazione	5,45%
Documenti informatici	5,45%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	81,19%
Spagnolo	25,74%
Francese	21,29%
Tedesco	10,40%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Problem solving (risoluzione dei problemi)	40,59%
Comunicazione esterna	37,13%
Gestione dello stress	35,64%
Relazioni col pubblico	35,15%
Lavoro di gruppo	35,15%
Gestione dei conflitti	31,68%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	31,19%
Analisi dei processi	31,19%
Motivazione al lavoro	30,69%
Qualità del servizio	30,69%
Comunicazione interna	30,20%
Gestione del tempo	30,20%
Orientamento al risultato	27,23%
Lavorare per progetti	22,77%
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	20,30%
Prevenzione del mobbing	18,32%
Leadership	13,37%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	12,87%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	40,59%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

## Ufficio di Staff

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Privacy	60,87%
Trasparenza-Amministrazione aperta	47,83%
Legislazione universitaria	43,48%
Analisi e interpretazione delle norme giuridiche	30,43%
Normativa anticorruzione	26,09%
Disciplina degli atti amministrativi	26,09%
CCNL	26,09%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	21,74%
Valutazione dell'attività amministrativa	21,74%
Legislazione sul lavoro	21,74%
Sicurezza e tutela della salute	21,74%
Normativa sui lavori pubblici	17,39%
Istituzioni europee ed internazionali	13,04%
Ordinamenti didattici	13,04%
Gestione carriere del personale	13,04%
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Bilancio e contabilità economico patrimoniale	13,04%
Acquisto di beni e servizi	13,04%
Mercato elettronico	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA INFORMATICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Gestione database	43,48%
Database - Access	39,13%
Data warehouse	34,78%
Foglio elettronico - Excel	26,09%
Firma digitale	26,09%
Piattaforme di e-learning(es.Moodle)	26,09%
Presentazione grafica - Power Point	21,74%
Multimedialità/Ipertesti	17,39%
Microsoft Project	17,39%
Elaborazione di testi - Word	17,39%
Programmi per il disegno tecnico (es. AUTOCAD)	17,39%
Grafica e fotografia digitale	17,39%
Sistemi operativi diversi da Windows (es.Linux,MAC OS)	17,39%
Informatica giuridica	17,39%
Sistemi di protezione	13,04%
Gestione database	43,48%
Database - Access	39,13%
Data warehouse	34,78%
Foglio elettronico - Excel	26,09%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA TECNICO SPECIALISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Statistica di base	26,09%
Sicurezza antincendio delle strutture	17,39%
Statistica applicata ai dati sperimentali	17,39%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA BIBLIOTECONOMIA- ARCHIVISTICA</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Qualità e valutazione in biblioteca	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

<b>AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE</b>	<b>PERCENTUALE</b>
Inglese	86,96%
Spagnolo	34,78%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	PERCENTUALE
Analisi dei processi	43,48%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	39,13%
Comunicazione esterna	39,13%
Lavorare per progetti	34,78%
Orientamento al risultato	30,43%
Organizzazione amministrativa/gestione di convegni, seminari, etc	30,43%
Comunicazione interna	26,09%
Gestione del tempo	21,74%
Gestione dello stress	21,74%
Relazione con i colleghi e con i responsabili	17,39%
Motivazione al lavoro	17,39%
Qualità del servizio	17,39%
Gestione dei conflitti	17,39%
Lavoro di gruppo	17,39%
Leadership	13,04%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

A titolo puramente indicativo si riporta infine una tabella che riassume le prime 10 scelte in assoluto effettuate dal personale tecnico-amministrativo nel questionario.

TEMATICHE	N. INDICAZIONI
Inglese	80,76%
Problem solving (risoluzione dei problemi)	37,14%
Gestione dello stress	36,19%
Foglio elettronico - Excel	34,67%
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi	33,71%
Disciplina degli atti amministrativi	33,33%
Legislazione universitaria	32,57%
Trasparenza-Amministrazione aperta	32,57%
Comunicazione esterna	32,57%
Lavoro di gruppo	31,24%

Fonte: elaborazione Ufficio Statistica su dati questionario esigenze formative.

Questo dato ha una valenza molto relativa, registra una prevalenza di tematiche dell'area delle competenze trasversali, delle conoscenze linguistiche e informatiche di base, in quanto tematiche di carattere generale che coinvolgono indistintamente tutto il personale a prescindere da area professionale, categoria e struttura di appartenenza.

## ***Elaborazione dei questionari dei Responsabili di Struttura***

I questionari per la rilevazione delle esigenze formative compilati dai responsabili di struttura sono stati elaborati dal Settore Formazione della Direzione per il personale.

I dati rilevati con i questionari sono stati elaborati raggruppando le risposte:

- *per Dirigenti*
- *per Presidenti di Facoltà*
- *per Direttori di Dipartimento*

**Le tabelle seguenti riportano tutte le indicazioni dei **Dirigenti** per ogni area tematica.**

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Codice Appalti	7
Riforma della PA	3
Privacy	2
Attività Contrattuale	1
Accesso agli atti	1
Accreditamento dell'Ateneo, dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca	1
Accreditamento	1
Amministrazione Trasparente	1
Anticorruzione	1
Appalti Sotto Soglia	1
Diritto Amministrativo	1
Diritto Commerciale e Societario	1
Diritto del Lavoro	1
Diritto Tributario	1
Disciplina degli aiuti di Stato	1
Legge 241/90	1
Normativa sulla Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione	1
Nuova Normativa sui Licenziamenti	1
Opere Pubbliche	1
Partecipazione delle PA in Società	1
Performance istituzionale	1
Concessioni	1
Procedimento Amministrativo	1
Programmazione e Controllo	1
Rapporti di lavoro non strutturato	1
Società in house	1
Contratti al personale esterno	1
Tracciabilità	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA ECONOMICO FINANZIARIA	N. INDICAZIONI
U-Gov	3
Gestione del budget	3
Contabilità economico patrimoniale	3
Rendicontazione	3
Fatturazione elettronica	2
Acquisti MEPA	2
Controllo di gestione	1
Contabilità e Bilancio	1
Regole di gestione e rendicontazione fondi strutturali	1
Programmazione degli acquisti	1
Approfondimenti sulle ripercussioni economiche, finanziarie e patrimoniali delle scelte gestionali.	1
Progettazione Europea	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA INFORMATICA	N. INDICAZIONI
Excel	4
Word	3
La gestione della Rete	1
Conoscenze base dei sistemi informativi d'ateneo,	1
Documenti digitali;	1
Il Cloud	1
Office	1
Sviluppo di gestionali Web della Direzione	1
Titulus	1
Amministratore di sistema	1
App MOBILI	1
Data Base – In particolare corsi sui prodotti Oracle e Moodle	1
Internet Of Things	1
Sicurezza informatica e crimini digitali	1
Social Media	1
Software di analisi dati	1
CAD	1
Access	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	N. INDICAZIONI
Pianificazione dell'offerta di servizi	1
Gestione di specifici Programmi Europei e Internazionali	1
Processi di accreditamento	1
Rischi da agenti fisici	1
Semplificazione amministrativa e dei processi	1
Riforma del sistema previdenziale	1
Reach	1
Rischio chimico	1
Riconoscimento titoli stranieri	1
Customer satisfaction	1
Counseling di orientamento	1
Prevenzione e protezione sui rischi sicurezza nei luoghi di lavoro	1
Metodi e strumenti per la valutazione della ricerca;	1
Strumenti di public engagement;	1
Specifici al Territorio (Come si organizza un piano di gestione)	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA BIBLIOTECONOMIA -ARCHIVISTICA	N. INDICAZIONI
E-Books	1
Gestione delle collezioni	1
Qualità e valutazione	1
Biblioteca Digitale	1
La Biblioteca comunica attraverso i socials	1
Diritto d'autore	1
Privacy in Biblioteca	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	N. INDICAZIONI
Inglese	8
Francese	2
Spagnolo	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	N. INDICAZIONI
Lavoro di gruppo	6
Qualità del servizio	6
Problem solving	6
Gestione del tempo	6
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	5
Analisi di processo	5
Comunicazione esterna	4
Comunicazione interna	4
Gestione dello stress	4
Gestione dei conflitti	4
Lavorare per progetti	4
Motivazione al lavoro	3
Orientamento al risultato	3
Relazione con i colleghi	3
Relazioni con il pubblico	2
Gestione delle riunioni	1
Qualità nelle organizzazioni	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

**Le tabelle seguenti riportano tutte le indicazioni dei **Presidenti di Facoltà** per ogni area tematica.**

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Procedure di gara e appalti	3
Qualità	2
Valutazione	2
Accreditamento	1
Acquisti	1
Anticorruzione	1
Contratti pubblici	1
Didattica	1
Diritto di accesso	1
Legislazione universitaria	1
Privacy	1
Conferimento incarichi di docenza personale esterno	1
Procedimento amministrativo	1
Procedure AVA	1
Trasparenza	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
U-Gov	2
Novità fiscali	1
Tecniche di reporting	1
Metodi per progettazione e pianificazione	1
Tecniche di controllo di Gestione	1
Pianificazione economica	1
Contabilità pubblica	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA INFORMATICA	N. INDICAZIONI
Excel	2
Access	1
Accesso civico	1
Esse3	1
Gestione siti web	1
Informatica di base	1
Procedure specifiche	1
Siti web	1
Trasparenza	1
U-Plan	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	N. INDICAZIONI
Aggiornamento sistema AVA	1
Amministratore di sistema	1
Gestione siti web	1
Internet of things	1
Miglioramento della comunicazione interna e della gestione efficace dei flussi informativi tra funzioni.	1
Social Med	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA CONOSCENZE LINGUISTICHE	N. INDICAZIONI
Inglese	2

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	N. INDICAZIONI
Lavoro di gruppo;	4
Orientamento al risultato	3
Gestione dei conflitti;	3
Problem solving	3
Gestione del tempo	2
Comunicazione esterna	2
Comunicazione interna	2
Gestione delle riunioni;	2
Analisi dei processi	1
Gestione dello stress;	1
Lavorare per progetti	1
Motivazione al lavoro;	1
Relazione con i colleghi e con i responsabili;	1
Relazioni col pubblico	1
Condivisione degli obiettivi generali	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

**Le tabelle seguenti riportano tutte le indicazioni dei Direttori di Dipartimento per ogni area tematica.**

<b>AREA GIURIDICO NORMATIVA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Normativa appalti	4
Contratti	3
Normativa su ordinamenti didattici	2
Gestione del documento informatico	1
Procedimento amministrativo	1
Legislazione dei Dipartimenti	1
Valutazione della ricerca (VQR; SUA-RD)	1
Normativa universitaria	1
Privacy	1
Procedure di Affidamento ex Art. 125 Dlgs 163/06	1
Procedure ex Art. 7 comma 6 Dlgs 165/2009	1
Rimborsi missioni	1
Normativa anticorruzione	1
Valutazione della ricerca	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

<b>AREA ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>N. INDICAZIONI</b>
Gestione e rendicontazione progetti di ricerca	5
U-Gov	3
Progettazione europea	3
Contabilità economico patrimoniale	2
Mepa	2
Attività conto terzi	1
Gestione del budget	1
Durc	1
Fatturazione elettronica	1
Fatturazione esterna	1
Gestione partitari clienti/fornitori	1
Inventario	1
La competenza economica	1
Legge di Stabilità	1
Normativa fiscale	1
Rimborso spese personale dipartimento ed esterno	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA INFORMATICA	N. INDICAZIONI
Excel	6
Cad	3
Office	3
Access	2
Gestione reti	2
Catia	1
Cloud Computing	1
Graphpad	1
Lav View	1
Linux	1
Moodle	1
Sicurezza informatica	1
Spss	1
Virtualizzazione	1
Word	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA TECNICO SPECIALISTICA	N. INDICAZIONI
Metodologie di analisi statistica dei dati	3
Antincendio	2
Sicurezza nei luoghi di lavoro	2
Smaltimento rifiuti	2
Analisi statistica in ambito biomedico	1
Asset Management	1
Attività di laboratorio	1
Corso aggiornamento sui PLC (Tipo Arduino)	1
Corso Fresatura Sandvik	1
Efficienza energetica	1
Gestione animali da laboratorio (D.Lgs 26/2014)	1
Gestione e manutenzione stampanti e fotocopiatrici	1
Installazione software	1
Laboratori linguistici multimediali	1
Miglioramento funzionalità macchine e dispositivi in dotazione	1
Perfezionamento metodiche scientifiche	1
Piattaforme E-Learning	1
Spettrofotometria e Spettrometria di massa	1
Stampa 3D	1
Stoccaggio e smaltimento rifiuti chimici e rifiuti speciali	1
Sua-Rd	1
Tecnica Gascromatografia e HPLC	1
Vqr	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura

AREA CONOCENZE LINGUISTICHE	N. INDICAZIONI
Inglese	10
Spagnolo	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

AREA COMPETENZE TRASVERSALI	N. INDICAZIONI
Problem solving	7
Lavoro di gruppo	6
Relazione con i colleghi e con i responsabili	6
Adattabilità, flessibilità e propensione al cambiamento	5
Gestione del tempo	5
Organizzazione amministrativa/Gestione di convegni e seminari	5
Analisi dei processi	4
Lavorare per progetti	4
Orientamento al risultato	4
Gestione dei conflitti	3
Motivazione al lavoro	3
Qualità del servizio	3
Relazioni con il pubblico	3
Comunicazione esterna	2
Comunicazione interna	2
Gestione dello stress	2
Competenze relazionali	1
Leadership	1
Organizzazione del lavoro e motivazione	1

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili di struttura.

A titolo puramente indicativo si riporta infine una tabella che riassume le prime 10 indicazioni in assoluto dei responsabili di struttura.

TEMATICHE	N. INDICAZIONI
Inglese	20
Lavoro di gruppo	16
Problem solving	16
Codice appalti	14
Gestione del tempo	13
Excel	12
Adattabilità flessibilità e propensione al cambiamento	10
Relazione con i colleghi e con i responsabili	10
Orientamento al risultato	10
Gestione dei conflitti	10
Analisi dei processi	10

Fonte: elaborazione Settore Formazione su dati questionario esigenze formative dei responsabili

Questo dato ha comunque una valenza relativa, registra una prevalenza di tematiche dell'area delle competenze trasversali e delle conoscenze linguistiche, in quanto tematiche di carattere generale che coinvolgono indistintamente tutto il personale a prescindere da area professionale, categoria e struttura di appartenenza.

Significativa però anche la segnalazione del nuovo codice degli appalti.