



**SERVIZIO DI VALUTAZIONE INDIPENDENTE DEL POR FSE 2014-  
2020 DELLA REGIONE SARDEGNA**

**RAPPORTO DI VALUTAZIONE  
TEMATICA SUL  
MIGLIORAMENTO DELLE  
PRESTAZIONI DELLA  
PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE**

REV 01

*Cagliari, settembre 2023*

## SOMMARIO

<u>Sommario</u> .....	1
<u>PREMESSA</u> .....	2
<u>IL PRA SARDEGNA</u> .....	2
<u>Il PRA Fase I</u> .....	2
<u>Il PRA Fase II</u> .....	3
<u>PRIORITÀ 11.1: FINALITÀ E LIVELLI DI ATTUAZIONE FISICA E FINANZIARIA</u> ..	4
<u>Finalità</u> .....	4
<u>Progetti attivati</u> .....	5
<u>Destinatari raggiunti</u> .....	8
<u>I RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA</u> .....	12
<u>Note metodologiche</u> .....	12
<u>Caratteristiche del campione e dell'universo di riferimento</u> .....	12
<u>Le attività formative seguite</u> .....	15
<u>I giudizi dei destinatari sulla qualità e l'efficacia degli interventi</u> .....	17
<u>CONSIDERAZIONI DI SINTESI</u> .....	22
<u>Allegato: Questionario utilizzato per l'indagine CAWI</u> .....	25

## PREMESSA

L'Asse 4, "capacità istituzionale ed efficienza amministrativa", del POR FSE 2014/20 della Regione Sardegna, nella versione approvata dalla Commissione europea a febbraio 2023, si articola in 4 distinti obiettivi specifici:

- 11.1 – Aumento della trasparenza e interoperabilità e dell'accesso ai dati pubblici
- 11.3 – Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione
- 11.6 – Miglioramento della governance multilivello e della capacità amministrativa e tecnica delle pubbliche amministrazioni nei programmi di investimento pubblico
- 11.8 – Potenziamento e diffusione del lavoro agile (smart work) nel settore pubblico e privato per emergenza Covid-19

Per la realizzazione della valutazione tematica relativa all'efficacia degli interventi implementati a livello regionale nell'ambito dell'Asse e quindi della priorità 11.i (investire nella capacità istituzionale delle autorità pubbliche...) è stata condotta un'analisi desk dei dati di monitoraggio forniti dall'AdG che ha consentito di individuare l'universo dei progetti avviati e dei destinatari raggiunti ed è stata condotta un'indagine CAWI sui destinatari delle azioni formative implementate in attuazione dell'obiettivo specifico 11.3 (miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione).

La prima parte del rapporto che segue contestualizza la priorità 11.i nell'ambito del PRA Sardegna, con riferimento alle due fasi nelle quali si è articolato.

La seconda parte restituisce le informazioni desunte dai dati di monitoraggio, dall'analisi delle tipologie di finalità perseguite e di progetti attivati, dalle interviste di approfondimento effettuate con i responsabili dell'attuazione e da quanto riportato nelle Relazioni annuali di attuazione.

Nella terza parte sono invece illustrati i risultati dell'indagine diretta.

Nella sezione conclusiva, sono esplicitate le considerazioni che possono essere tratte, a seguito degli approfondimenti effettuati, sull'efficacia degli interventi attivati.

## IL PRA SARDEGNA

### *II PRA Fase I*

Il Piano di Rafforzamento Amministrativo (PRA) delinea il quadro di indirizzo e operativo di riferimento per il perseguimento degli obiettivi di rafforzamento della capacità amministrativa, riferiti, in particolare, nella gestione dei fondi UE e sostenuti nell'ambito Obiettivo Tematico 11.

Il tema della capacità amministrativa nei processi di programmazione, gestione e controllo dei programmi e degli interventi finanziati con i fondi SIE, costituisce peraltro uno dei principali ambiti di criticità individuati dalla Commissione europea nel Position Paper per l'Italia, rispetto al quale la stessa Commissione ha richiesto l'adozione di un Piano di rafforzamento amministrativo da parte dei livelli di governo più alti delle amministrazioni coinvolte nella gestione dei fondi SIE.

È in questo quadro di recepimento delle indicazioni europee e nazionali che la Regione, con deliberazione n. 25/14 del 3.5.2016 ha approvato il Piano di Rafforzamento Amministrativo I Fase, di durata biennale. Il percorso attuativo della I fase si è concluso nel luglio 2017, caratterizzandosi per l'elevato numero di interventi attuati, 61 in totale, nella prospettiva di incidere sui principali ambiti di operatività e sulle relative criticità.

A partire dall'analisi delle difficoltà incontrate nel periodo 2007-2013 nei processi di governance e gestione dei PO FESR e FSE, il PRA I Fase ha individuato le azioni di miglioramento da attuare nel corso della programmazione 2014-2020.

L'attività preliminare di diagnosi svolta nella prima fase ha consentito la messa a fuoco delle principali criticità che hanno condizionato le performance complessive delle strutture preposte alla gestione dei fondi; criticità che hanno dato luogo ad un allungamento dei tempi nell'attuazione dei Programmi e a ritardi nelle varie fasi di pianificazione, selezione, monitoraggio, valutazione e controllo di molti progetti.

Con riferimento ai diversi aspetti della gestione dei PO, le problematiche identificate sono riconducibili essenzialmente ai seguenti fattori:

- una significativa inadeguatezza della fase di programmazione degli interventi
- debolezze della struttura amministrativa
- carenze di natura procedurale/organizzativa.
- debole raccordo operativo tra AdG e Assessorati competenti, anche in ragione dei ripetuti avvicendamenti nella direzione degli Assessorati
- carenze quali-quantitative di competenze connesse ad una ridotta disponibilità di profili specializzati, a una inadeguata pianificazione dei carichi di lavoro in relazione agli adempimenti previsti, a una limitata mobilità del personale. A tali difficoltà si sono inoltre associate reiterate modifiche nell'assetto dirigenziale ed organizzativo.

Sul versante della governance dei processi di cooperazione istituzionale, è emerso come, seppure a fronte di buone capacità di indirizzo e affiancamento presenti nelle strutture della Regione, siano state incontrate difficoltà, ascrivibili in buona parte alla debolezza strutturale degli Organismi Intermedi, degli organismi in house e degli Enti locali a diverso titolo coinvolti nell'attuazione delle operazioni cofinanziate.

Le azioni correttive, tramite le quali intervenire nel breve periodo su talune delle criticità individuate sono così sintetizzabili:

- a) rafforzamento del potere di coordinamento e controllo delle Autorità di Gestione,
- b) miglioramento (in senso quantitativo e qualitativo) delle competenze del personale,
- c) maggiore assunzione di responsabilità da parte dei centri decisionali dell'Amministrazione,
- d) ottimizzazione e semplificazione dei processi,
- e) miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance.

## **II PRA Fase II**

Con riferimento alla II Fase del PRA, relativa al biennio 2018-2020, la definizione degli interventi di rafforzamento e capacitazione ha preso le mosse dall'analisi dello stato di

attuazione degli interventi avviati nella fase precedente e dei livelli di conseguimento dei risultati programmati in relazione ai diversi ambiti.

La logica di intervento del PRA II fase, approvato con Deliberazione n. 53/24 del 29.10.2018, si iscrive in una prospettiva di continuità e di potenziamento dell'azione di miglioramento avviata nella prima fase, prevedendo al contempo nuove azioni, resesi necessarie per adeguare il quadro di intervento all'evoluzione della Programmazione FSE.

Gli interventi previsti sono incentrati sulle seguenti linee di azione:

- a) modifiche organizzative, con la previsione di strutture temporanee di progetto;
- b) azioni per un più efficace utilizzo del personale, attraverso la rilevazione sistematica dei fabbisogni e dei conseguenti processi di mobilità;
- c) razionalizzazione e semplificazione delle procedure di attuazione;
- d) modalità operative dei sistemi di controllo;
- e) sviluppo dei sistemi informativi.

I cambiamenti attesi dalle amministrazioni coinvolte nella gestione e attuazione dei Programmi UE (Autorità di Gestione, Assessorati regionali, Organismi intermedi etc.) si estendono anche a quelle responsabili della realizzazione dei singoli progetti finanziati (Enti locali, Asl, Università etc.), con un'azione di responsabilizzazione multilivello diffusa.

Con riferimento al POR FSE, il PRA Fase II prosegue l'attività di formazione per il rafforzamento delle competenze del personale coinvolto nella gestione e attuazione dei procedimenti connessi all'utilizzo dei fondi comunitari. Sono queste in particolare le attività previste a valere sulle risorse OT11 e attuate attraverso una convenzione quadro stipulata con Formez PA.

## **PRIORITÀ 11.1: FINALITÀ E LIVELLI DI ATTUAZIONE FISICA E FINANZIARIA**

### **Finalità**

La finalità perseguita con l'attivazione, nell'ambito del POR FSE 2014/20, dell'Asse 4 e della priorità 11.1 era quella di migliorare le prestazioni della pubblica amministrazione e rafforzare la capacità amministrativa e tecnica nella gestione di programmi di investimento pubblico.

Considerate le finalità, l'AdG ha ritenuto necessario attivare linee di intervento destinate:

- ad incrementare le competenze dei dipendenti pubblici per migliorare la qualità, l'accessibilità, la fruibilità e il rilascio dei dati, nonché l'integrazione e l'interoperabilità delle basi informative e statistiche (Ob. Spec. 11.1);
- al potenziamento e alla qualificazione delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders per supportare la corretta attuazione dei piani di riforma adottati e, in particolare, per il miglioramento della performance e della qualità dei servizi pubblici e il rafforzamento delle reti di cooperazione (Ob. Spec. 11.3)

- all'implementazione delle misure previste nei Piani di miglioramento adottati per potenziare la capacità gestionale delle amministrazioni coinvolte nell'attuazione di programmi cofinanziati (Ob. Spec. 11.6)
- a consentire la gestione delle nuove modalità organizzative introdotte con lo smart working a seguito dell'emergenza sanitaria dovuta al Covid 19 (Ob. Spc. 11.8).

### Progetti attivati

Come desumibile dalla tabella 1, alla data del 25 maggio 2023 (data di estrazione dei dati di monitoraggio esaminati), i progetti complessivamente finanziati nell'ambito della priorità 11.1 sono 52, per un impegno di spesa complessivo superiore ai 20 milioni di euro.

Tab. 1 Progetti implementati nella priorità 11.1 per OS

OS	N. Progetti	Impegni
<b>11.1</b>	32	€ 12.071.381,24
<b>11.3</b>	13	€ 5.470.943,97
<b>11.6</b>	6	€ 2.635.417,65
<b>11.8</b>	1	€ 300.000,00
<b>Totale</b>	52	€ 20.477.742,86

Fonte: ns. elaborazione dati di monitoraggio

I progetti finanziati nell'ambito dell'OS 11.1 sono, in prevalenza, interventi formativi a favore dei dipendenti regionali, ma alcuni degli stessi progetti sono finalizzati allo scambio di buone pratiche e allo sviluppo di osservatori (per il turismo e per la dispersione scolastica), nonché al potenziamento della rete regionale degli URP e alla manutenzione evolutiva del sistema informativo integrato del welfare regionale (SIWE).

Gli interventi formativi implementati in attuazione dell'OS 11.1 hanno complessivamente coinvolto 1.103 destinatari, per un totale di 1.148 azioni (poiché alcuni destinatari hanno partecipato a più di un'azione).

I progetti attuativi dell'OS 11.3 sono tutti finalizzati all'empowerment delle competenze degli operatori regionali, di quelli delle Autonomie locali, di quelli degli sportelli unici per le attività produttive e l'edilizia e del personale della polizia locale. Complessivamente, i progetti finanziati nell'ambito dell'OS 11.3 hanno coinvolto quasi 6 mila destinatari (al lordo, però, dei destinatari che hanno partecipato a più interventi).

I progetti finanziati nell'ambito degli OS 11.6 e 11.8, infine, sono prevalentemente rivolti alla formazione delle competenze necessarie per la gestione di programmi cofinanziati e per l'attivazione di processi di smart working.

Le realizzazioni che si desumono dai dati di monitoraggio evidenziano il pieno raggiungimento dei target fisici fissati nel performance framework per l'Asse "Capacità amministrativa".

Infatti, dato che nell'ambito della priorità 11.1 risultano al momento finanziati 52 progetti, tutti destinati alla PA, il tasso di conseguimento del target da raggiungere a fine programmazione (26 progetti destinati alle pubbliche amministrazioni o ai servizi pubblici) è pari al 200%.

Bisognerà, tuttavia, accelerare la chiusura dei progetti ancora in corso e raggiungere un livello di pagamenti complessivamente pari a 17.154.978,00 euro (a fronte di un rendicontato totale che, a maggio 2023, risultava pari a poco più di 13 milioni di euro).

### FOCUS PROGETTO "Sardegna Turismo - Evoluzione"

Nell'ambito del ciclo di programmazione POR FESR 2007/13, l'Assessorato regionale del turismo artigianato e commercio ha realizzato la piattaforma tecnologica SardegnaTurismo Evoluzione, ecosistema formato da differenti componenti tra loro reciprocamente collegate, fra le quali il portale SardegnaTurismo, il portale SardegnaArtigianato per la promozione dell'artigianato artistico, il portale SardegnaConsumatore per il consumatore e sistema di community per le associazioni di difesa dei consumatori, il SIREN - sistema web di raccolta ed elaborazione dati sulla movimentazione e profilazione del turista, nonché numerosi altri strumenti e banche dati informatiche sia per gli utenti finali che per gli operatori del settore turistico. Questi sistemi costituiscono la base informativa dell'Osservatorio del Turismo, Artigianato e Commercio, costituito presso l'Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio con D.G.R. 52/105 del 23.12.2011 per *"attuare una politica di trasparenza e incentivo allo sviluppo economico incentrata sul rilascio di informazioni e banche dati secondo il modello del Linked Open Data, nel rispetto del segreto statistico e della privacy"*.

Con il ciclo di programmazione POR FESR 2014/20 la Giunta Regionale ha previsto l'attuazione dell'Agenda Digitale della Regione Sardegna, approvando il relativo quadro programmatico unitario delle risorse finanziarie, che comprende anche l'azione "Evoluzione della Piattaforma Sardegna Turismo e Osservatorio Turismo, Artigianato e Commercio" In sintesi l'azione riguarda:

- l'erogazione di nuovi servizi per i cittadini e per le imprese dei tre comparti del turismo artigianato e commercio.
- l'integrazione di nuove fonti informative, anche attraverso l'integrazione con i sistemi informativi di altri assessorati che gestiscono materie e dispongono di basi dati complementari con quelle dell'Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio (Trasporti, Cultura, Agricoltura, Industria, Territorio e Ambiente).;
- l'evoluzione nell'applicazione degli standard di interoperabilità dei sistemi;
- il potenziamento tecnologico e di processo per la pubblicazione e la validazione degli open data, nonché lo sviluppo di nuove API pubbliche.

In funzione di tale evoluzione è stato progettato ed appaltato nell'ambito dell'OS 11.3 il servizio *"Per un'amministrazione regionale di qualità: interventi per accompagnare la riforma, l'innovazione e il rafforzamento dell'amministrazione e per rendere efficaci le politiche della Regione"* finalizzato alla predisposizione di un piano formativo e la conseguente erogazione della formazione per il personale impegnato nell'attuazione dell'Agenda digitale, con l'obiettivo di accrescerne il livello di conoscenze negli ambiti di competenza di seguito elencati:

TEMA	Formazione Base	Formazione Specialistica
architettura dell'informazione	X	
modellazione dei dati secondo il paradigma linked open data	X	
analisi statistica ed econometrica dei dati	X	X
aspetti legali e gestione licenze sui dati	X	
project management e metodologie Agile	X	X
business process management	X	
business intelligence	X	X
big data e sistemi cloud	X	X
machine learning		X
data visualization		X
data analytics	X	X
content management and strategy	X	

Le attività formative sono quindi state incentrate sul rafforzamento delle competenze necessarie nelle fasi di progettazione, sviluppo ed esercizio dei sistemi informativi (software e processi organizzativi) di raccolta, trasformazione, gestione e divulgazione di dati che compongono la piattaforma Sardegna Turismo e l'Osservatorio del Turismo, Artigianato e Commercio. La procedura ad evidenza pubblica ha assegnato l'incarico a Formez PA, che ha quindi previsto:

- animazione della diverse comunità del sistema SardegnaTurismo;
- 10 eventi partecipati territoriali;
- 30 webinar sulle diverse componenti del sistema SardegnaTurismo;
- 1 percorso integrato sulla qualità dell'informazione;
- 1 percorso di accompagnamento individuale (coaching) alle azioni di prototipazione e integrazione.

Il percorso Sardegna Turismo ha così raggiunto un totale di 266 destinatari, attraverso un sistema integrato di webinar ed eventi territoriali, realizzati fra il 2017 e il 2018 (alcuni dei quali in più edizioni o articolati in più giornate), fra i quali:

#### Webinar:

- Piattaforma Hyperlocal: Diffusione dello strumento agli operatori aeroportuali
- Piattaforma Hyperlocal "Modulo Base: funzioni dello strumento e raccolta dati"
- Piattaforma Hyperlocal "Modulo avanzato: funzioni HCMS"
- Piattaforma Hyperlocal "Modulo avanzato: funzioni HCMS"- seconda edizione
- Scrivere per il web
- Linee guida editoriali per i redattori Hyperlocal

#### Incontri in presenza:

- Diritto d'Autore e licenze d'uso
- Privacy Policy della App HIS- Here Is Sardinia
- Il trattamento dei dati personali alla luce del GDPR
- Nota Informativa CRM – Hyperlocal
- Nota Informativa APP HIS - Here Is Sardinia
- Codice degli appalti: quali regole e procedure per l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture



Inoltre, al fine di coinvolgere le Pro Loco della Sardegna - raggruppate per zone territoriali definite Comunità - nelle attività di promozione del territorio attraverso la APP "HIS Here Is Sardinia", fra le attività del progetto Sardegna Turismo sono stati realizzati incontri territoriali nelle sedi individuate dalle Pro Loco Nodo delle diverse Comunità: Comunità del Sud Est, del Medio Campidano, Sulcitana, del Cagliariitano, del Nuorese, Ogliastrina, Sassarese, della Gallura e dell'Oristanese.

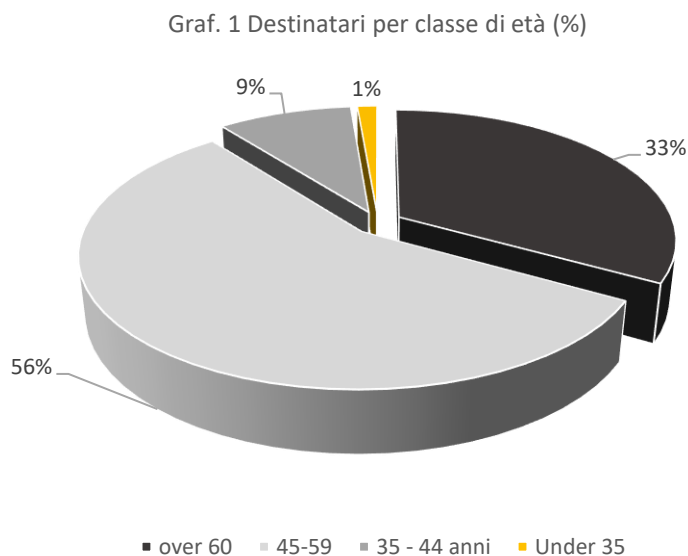
### **Destinatari raggiunti**

Dai dati di monitoraggio (estrazione del 25 maggio 2023) risulta che i destinatari degli interventi finanziati nell'ambito della priorità 11.1 sono complessivamente pari a 7.101 unità.

Va ricordato che le regole che la Commissione europea ha fissato per il monitoraggio FSE 2014/20 (cfr. Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy, giugno 2012) consentono di conteggiare più volte gli eventuali destinatari che, nel corso della programmazione, hanno partecipato a più interventi. In accordo con quanto stabilito a livello comunitario, i 7.101 destinatari di cui sopra corrispondono, in realtà, al numero di "accessi" agli interventi finanziati. Il conteggio del totale delle persone formate, al netto di quelle che hanno partecipato a più interventi, restituisce un numero più contenuto, ma comunque consistente (5.720 persone).

Tutti i destinatari raggiunti risultano occupati e hanno cittadinanza italiana.

Il 54,6% delle persone formate è costituito da uomini e il 56% da persone di età compresa tra i 45 e i 59 anni di età. Non è tuttavia trascurabile la quota degli over 60 (graf. 1).



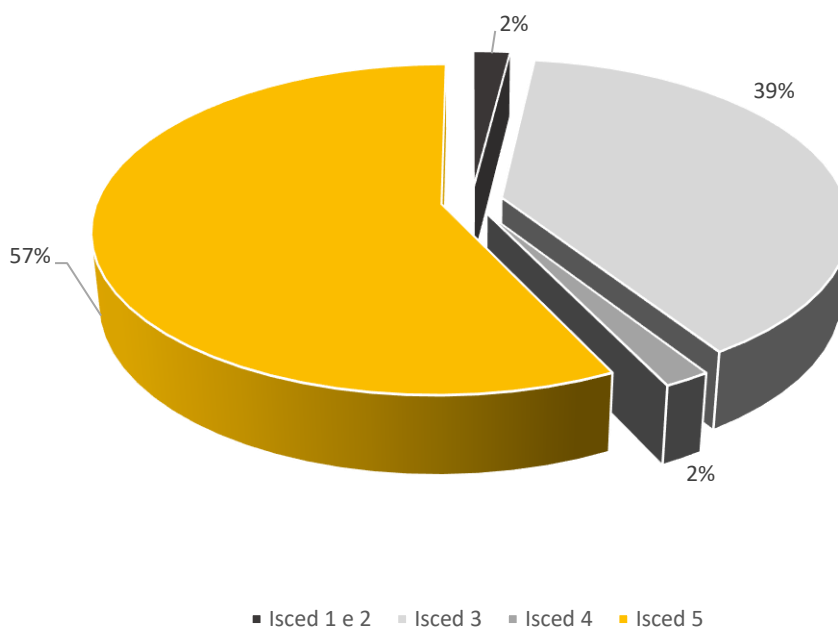
Fonte: ns. elaborazione dati di monitoraggio

I destinatari appartenenti alle classi di età superiori (over 60) sono stati prevalentemente coinvolti, nell'ambito dell'OS 11.3, in attività formative finalizzate a favorire la semplificazione amministrativa. Tra queste, va segnalato, in particolare, il progetto denominato "Obiettivo SUAPE" che ha complessivamente coinvolto 1.835 persone (600 delle quali over 60) e che prevedeva l'accelerazione dei tempi di risposta della PA all'utenza nonché la costituzione, in attuazione di quanto stabilito dalla legge regionale n. 24/2016 ("qualità della regolazione e semplificazione dei procedimenti amministrativi), di uno sportello unico per le attività produttive e l'edilizia.

Nel caso dell'OS 11.1, invece, gli over 60 (169 persone) hanno prevalentemente partecipato al progetto "Open Ras" (540 destinatari totali), finalizzato ad incrementare la qualità dei servizi erogati ai cittadini, nonché la trasparenza dell'azione pubblica attraverso un maggior utilizzo degli open data (si veda focus a termine del presente paragrafo).

Oltre la metà dei partecipanti alle azioni formative implementate è costituito da persone in possesso di un titolo di studio terziario (graf. 2).

Graf. 2 Destinatari per titolo di studio (%)



Fonte: ns. elaborazione dati di monitoraggio

La composizione dei destinatari raggiunti per classe di età e titolo di studio sembra quindi denotare la scelta di coinvolgere nelle attività soprattutto il personale con maggiori responsabilità/esperienza, probabilmente anche al fine di garantire la maggior ricaduta possibile sull'innovazione procedurale all'interno delle singole strutture di appartenenza.



### *FOCUS - OpenRas: dati aperti per la trasparenza e l'accountability*

Il progetto "OpenRas: dati aperti per la trasparenza e l'accountability" ha avuto l'obiettivo di supportare la Regione Sardegna nell'attuazione della strategia di valorizzazione del proprio patrimonio informativo contenuta nelle Linee guida Open Data approvate il 25 novembre 2015, contribuendo a rendere la Pubblica Amministrazione regionale più efficiente ed efficace nei servizi verso i cittadini. Obiettivi specifici del progetto sono stati:

- il miglioramento delle competenze e capacità di produzione e gestione dei dati pubblici del personale della pubblica amministrazione regionale;
- la diffusione della cultura e dei principi dell'open data finalizzata ad accrescere la consapevolezza delle opportunità di crescita economica e sociale derivanti dal riuso dei dati pubblici.

Il progetto si è quindi articolato dal 2016 al 2018 in due linee di attività:

- Linea 1. Apertura dei dati pubblici: finalizzata a migliorare le competenze e capacità di produzione e gestione dei dati del personale della Regione Autonoma della Sardegna, degli enti e agenzie regionali, degli enti locali del territorio. Ha previsto azioni di sviluppo e rafforzamento delle competenze digitali di base e specialistiche relative agli Open data e per l'acquisizione di capacità manageriali utili progettare e gestire i processi di apertura e valorizzazione del patrimonio informativo pubblico regionale.
- Linea 2. Diffusione cultura open data: finalizzata ad accrescere la consapevolezza dell'importanza dei dati aperti e a diffondere l'informazione sulle opportunità di sviluppo economico connesse al riuso del patrimonio informativo pubblico regionale. Sono state previste azioni di informazione, diffusione e promozione della cultura Open data, rivolte al sistema della PA regionale, ai portatori di interesse (stakeholder) pubblici e privati e ai cittadini.

Nell'ambito del progetto sono stati quindi realizzati sia interventi in presenza che a distanza, in modalità sincrona o asincrona a seconda degli argomenti e dei destinatari previsti, e con un servizio help desk e un tutoraggio a supporto dell'utilizzo degli strumenti on line. Il progetto ha raggiunto in totale 540 destinatari, e alcuni dei corsi sono inoltre confluiti sulla piattaforma elearning RAS1 garantendo anche una potenziale maggiore disseminazione.

---

<sup>1</sup> <https://elearning.regione.sardegna.it/>

## **I RISULTATI DELL'INDAGINE DIRETTA**

### ***Note metodologiche***

L'indagine diretta sui destinatari è stata condotta con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) nei mesi di giugno e luglio 2023 e focalizzata, d'accordo con l'AdG, sui partecipanti alle azioni formative finanziate nell'ambito dell'OS 11.3 che, come già ricordato, perseguiva la finalità di potenziare e qualificare la pubblica amministrazione, nonché le competenze degli operatori e degli stakeholders per supportare la corretta attuazione dei piani di riforma adottati, il miglioramento della performance e della qualità dei servizi pubblici e il rafforzamento delle reti di cooperazione.

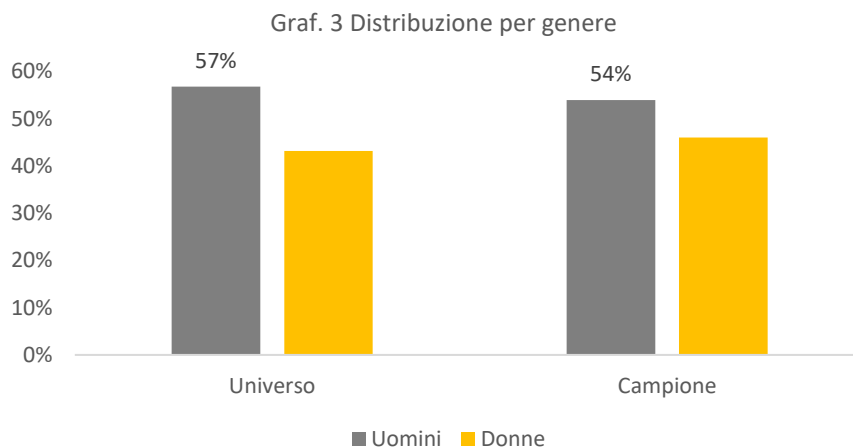
Per la realizzazione dell'indagine, è stato predisposto un questionario finalizzato a rilevare dati concernenti le caratteristiche soggettive degli intervistati, i giudizi da questi espressi sulla qualità degli interventi cui hanno preso parte e sull'efficacia degli stessi.

Il questionario (riportato in allegato al presente rapporto) è stato inviato a tutti i destinatari censiti nel sistema informativo regionale per i quali fosse disponibile un indirizzo e-mail. Purtroppo, il tasso di risposta ottenuto a seguito del primo invio è stato molto basso e solo dopo ripetuti reminder è stato possibile raggiungere il numero di risposte complete ritenuto indispensabile per la realizzazione dell'analisi programmata.

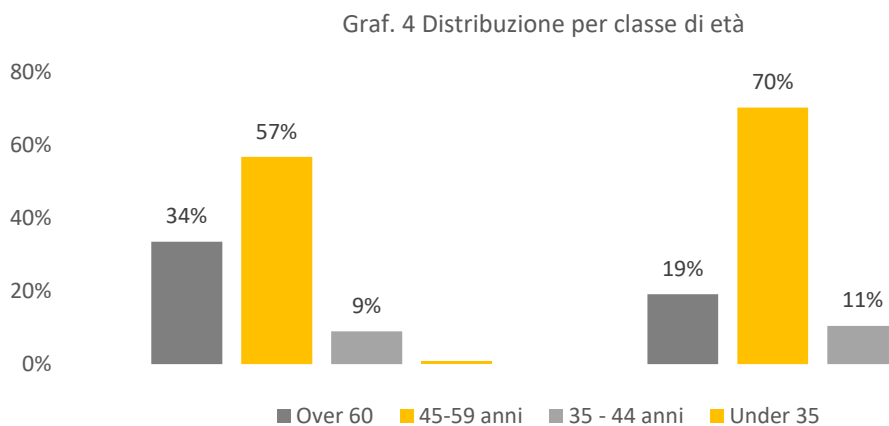
### ***Caratteristiche del campione e dell'universo di riferimento***

Il sistema informativo regionale censisce tra i destinatari degli interventi attivati nell'ambito dell'OS 11.3, 5.953 "partecipazioni" che, al netto dei destinatari che hanno partecipato a più interventi, corrispondono a 4.617 soggetti.

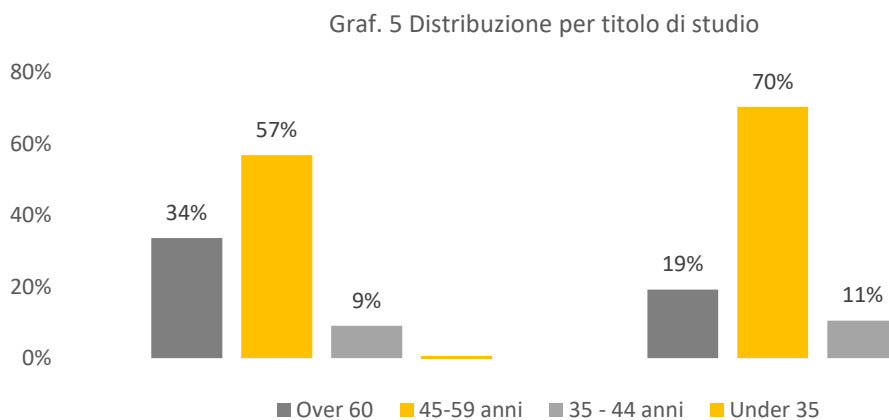
I destinatari che hanno compilato per intero e correttamente il questionario di indagine sono in totale n. 263, dei quali alcuni hanno compilato più di un questionario in quanto destinatari di più di un percorso formativo, arrivando quindi ad un totale di n. 276 quesitonari compilati che rappresentano, pertanto, una quota pari al 6% circa dell'universo. I rispondenti, però, presentano, purtroppo, una diversa distribuzione per genere, classe di età e titolo di studio rispetto all'universo di riferimento (graf. 3 e 4).



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

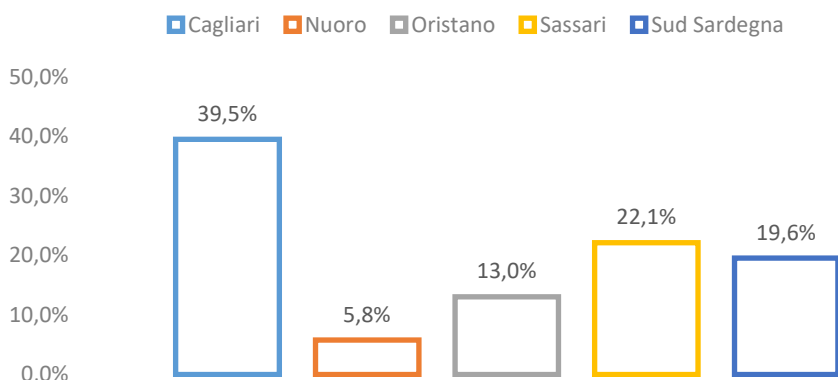


Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

Considerate le differenze che si rilevano nelle caratteristiche soggettive degli intervistati e dell'universo, i risultati emersi dall'analisi non possono essere considerati statisticamente rappresentativi. Le informazioni di tipo qualitativo fornite dalle persone che hanno risposto al questionario offrono in ogni caso spunti di riflessione importanti.

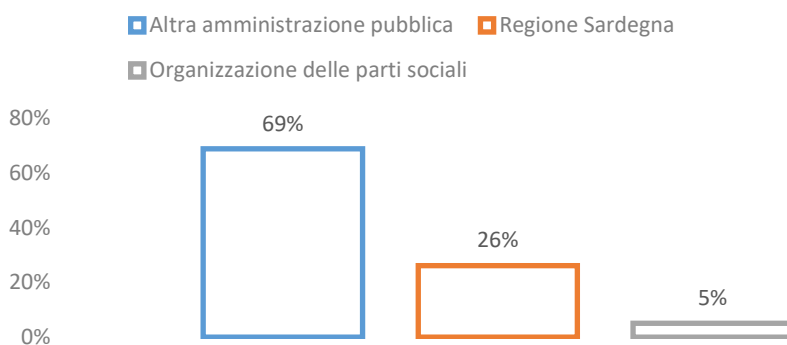
Aggiungiamo solo, prima di illustrare le risposte fornite alle domande sulla natura, la qualità e l'efficacia degli interventi, che quasi il 40% degli intervistati risiede in provincia di Cagliari, e che i dirigenti e i dipendenti titolari di posizione organizzativa costituiscono una quota complessivamente superiore al 30%. Inoltre è significativo notare come solo il 26,09% degli intervistati sono dipendenti della Regione Sardegna, mentre il 68,84% sono dipendenti di altre pubbliche amministrazioni e il 5,07% lavorano per organizzazioni delle parti sociali (congruentemente con le finalità perseguite dalla priorità 11.1 che prevedeva il potenziamento della capacità amministrativa nella pubblica amministrazione in senso lato.) (graf. 6-8)

Graf. 6 Intervistati per provincia di residenza

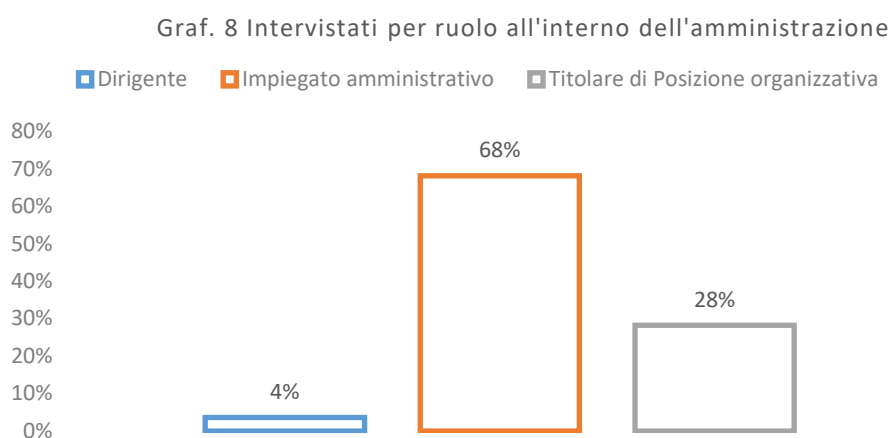


Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

Graf. 7 Intervistati per struttura di appartenenza



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

### Le attività formative seguite

Come desumibile dalla tabella che segue, gli intervistati hanno prevalentemente partecipato ad azioni formative rivolte alla polizia locale, alle azioni formative finalizzate all'implementazione dello sportello unico (22,8% del totale) e a quelle volte a migliorare i processi organizzativi e la prevenzione della corruzione.

Tab. 2 Progetti a cui hanno partecipato gli intervistati

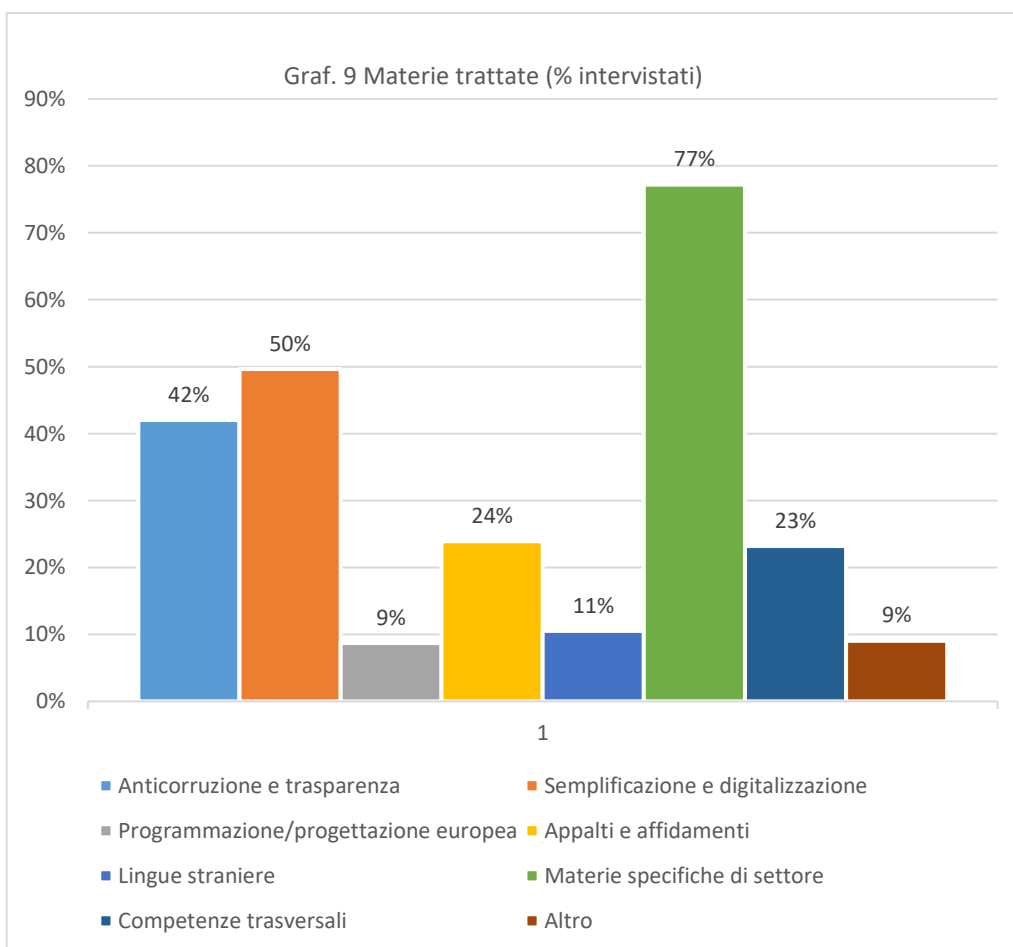
Titolo progetto	N. intervistati	%
<b>Aretè RAS - Miglioramento dei processi, aggiornamento, partecipazione e rafforzamento delle competenze per la prevenzione della corruzione</b>	10	3,6%
<b>Campus Sardegna: cultura del paesaggio e uso consapevole del territorio</b>	36	13,0%
<b>Corsi di alta formazione e specializzazione rivolti al personale della polizia locale in servizio presso le autonomie locali della regione Sardegna</b>	38	13,8%
<b>eLeadership - Competenze digitali per la PA regionale</b>	33	12,0%
<b>Formazione integrata e di aggiornamento rivolto al personale della polizia locale della regione Sardegna</b>	57	20,7%
<b>Obiettivo SUAPE: Qualificazione ed empowerment del sistema degli operatori degli sportelli unici per le attività produttive e l'edilizia</b>	63	22,8%
<b>Qualità.2.A - La qualità dell'organizzazione: competenze e ruoli</b>	14	5,1%
<b>Qualità.2.E - La qualità dell'organizzazione: processi e ruoli</b>	1	0,4%



<b>Titolo progetto</b>	<b>N. intervistati</b>	<b>%</b>
<b>Servizio di formazione, affiancamento operativo e supporto specialistico on site per il rafforzamento delle competenze professionali e delle capacità organizzative nelle Autonomie Locali della Sardegna</b>	24	8,7%
<b>Totale</b>	276	100%

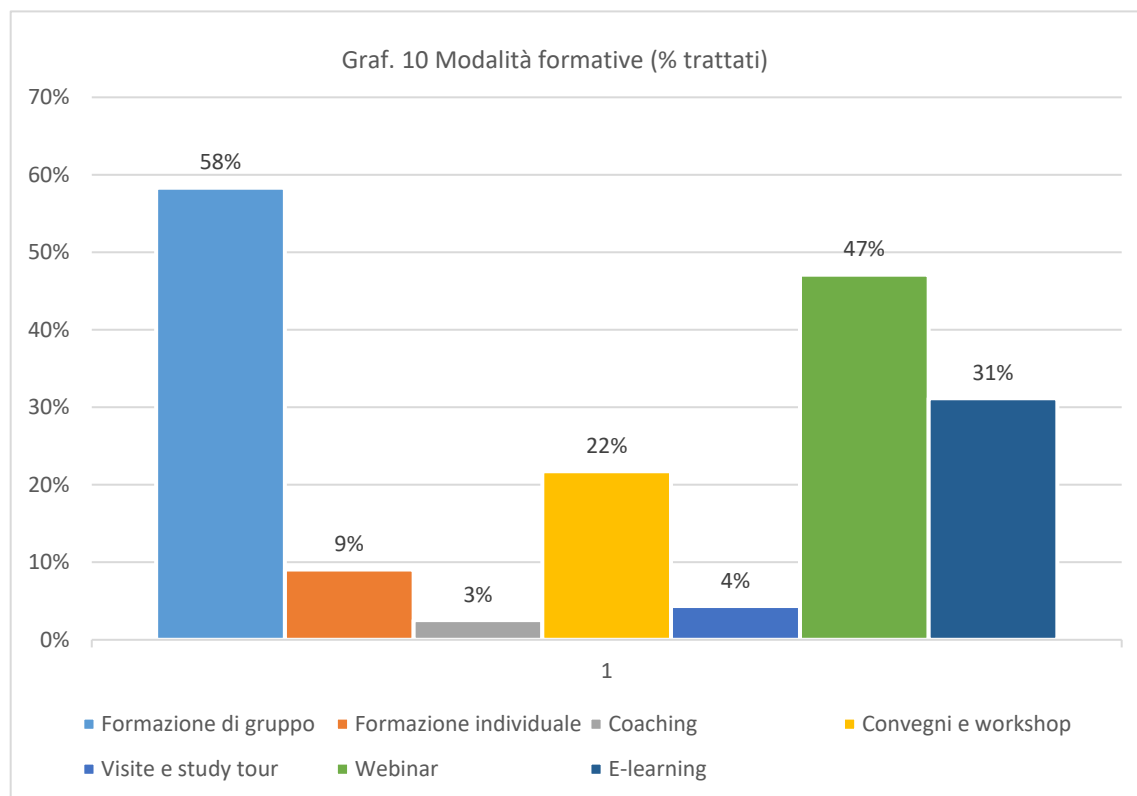
Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

Il 77% degli intervistati dichiara che le materie trattate durante le attività formative seguite fossero direttamente attinenti con le competenze richieste per l'espletamento del proprio lavoro (materie economico-finanziarie, normativa sugli appalti, ecc.), ma il 50% degli intervistati, in linea con le finalità perseguite dalla strategia regionale per la qualificazione dell'attività pubblica, ha partecipato a corsi nei quali sono state anche affrontate materie collegate alla semplificazione delle procedure e alla digitalizzazione dei processi (graf. 9).



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

Il 58% dei destinatari ha usufruito di attività formative che si sono svolte secondo modalità tradizionali (formazione di gruppo), tuttavia, probabilmente anche a causa delle restrizioni imposte dalla pandemia da Covid 19, una quota rilevante di soggetti ha seguito la formazione attraverso la partecipazione a webinar (47%) o in modalità e-learning (31%, graf. 10).



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

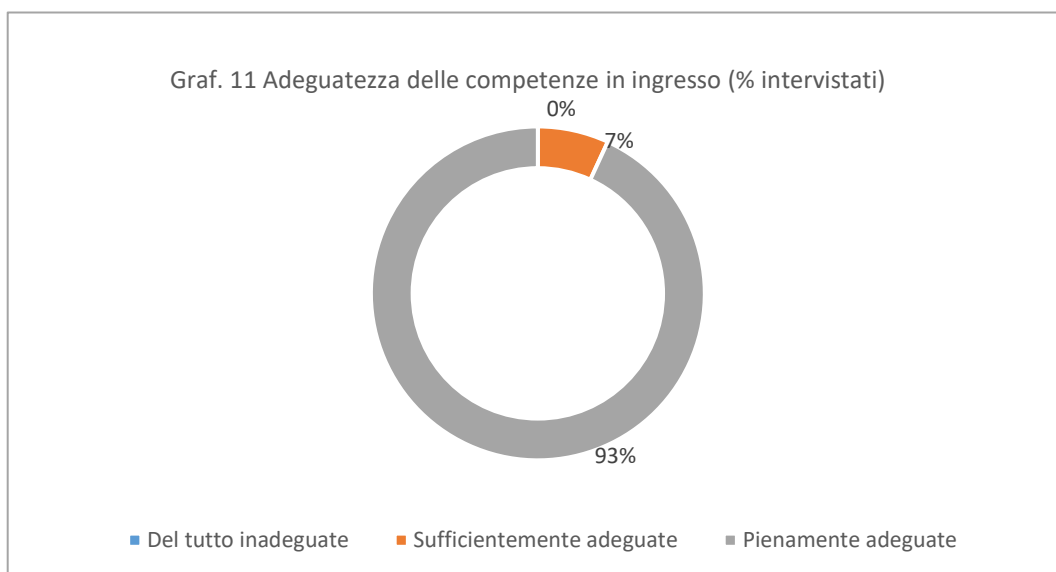
Il 31,88% degli intervistati dichiara che non era consapevole del fatto che i percorsi formativi cui ha partecipato fossero finanziati con risorse del FSE. Un'ulteriore disaggregazione dei dati non evidenzia situazioni anomale fra i vari corsi, né in termini di argomenti che di tipologia di fruizione (in presenza o a distanza).

### ***I giudizi dei destinatari sulla qualità e l'efficacia degli interventi***

Gli obiettivi formativi degli interventi erano prevalentemente orientati, secondo quanto dichiarato dagli intervistati, all'aggiornamento delle competenze possedute in ingresso dai destinatari (82% dei casi). Specularmente, solo il 18% degli intervistati ritiene che l'obiettivo della formazione fosse quello di garantire l'acquisizione di nuove competenze e/o facilitare l'espletamento di nuove mansioni professionali.

Premesso quanto sopra, va sottolineato che, in linea generale, i giudizi espressi sulla qualità delle azioni formative frequentate sono positivi.

Un primo elemento qualificante è costituito dalla correttezza delle procedure di selezione dei destinatari. Tutti gli intervistati hanno infatti dichiarato che le loro competenze in ingresso fossero tali (sufficienti o pienamente sufficienti) da consentire la piena comprensione degli argomenti trattati (graf. 11).



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

Un secondo elemento da rilevare riguarda l'elevata quota di destinatari intervistati che si ritengono "molto soddisfatti" o "soddisfatti" della qualità degli interventi cui hanno partecipato.

Come desumibile dalla tabella 3, infatti, in media, l'80% circa dei destinatari che hanno compilato il questionario di indagine risulta "molto soddisfatto" o "soddisfatto" in merito a tutti gli elementi indagati (qualità della docenza, contenuti formativi, modalità didattiche utilizzate), con picchi di giudizi pienamente positivi pari, rispettivamente, al 32% e al 31% con riferimento alla rilevanza degli argomenti e alla capacità didattiche dei docenti.

Tab. 3 Giudizi espressi dai destinatari sulle attività formative (% su destinatari che hanno compilato il questionario)

	<b>Molto soddisfatto</b>	<b>Abbastanza soddisfatto</b>	<b>Poco soddisfatto</b>	<b>Per niente soddisfatto</b>
<b>Rilevanza degli argomenti</b>	32%	57%	9%	3%
<b>Coerenza dei contenuti con l'attività lavorativa</b>	30%	56%	11%	4%
<b>Orari di svolgimento</b>	30%	58%	9%	3%
<b>Qualità delle aule, dei laboratori, ecc.</b>	24%	56%	17%	3%

<b>Capacità dei docenti di trasmettere le conoscenze</b>	31%	57%	9%	4%
<b>Efficacia delle modalità didattiche</b>	26%	59%	11%	4%
<b>Modalità organizzative</b>	26%	60%	12%	3%
<b>Strumenti didattici</b>	18%	55%	22%	5%

Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

Va rilevato, tuttavia, che i giudizi espressi sugli effetti delle attività formative sulle proprie competenze, pur rimanendo largamente positivi, risultano meno incoraggianti di quelli sulla qualità degli interventi (tab. 4).

Tab. 4 Giudizi espressi in merito agli effetti delle attività sulle proprie competenze (% su destinatari che hanno compilato il questionario)

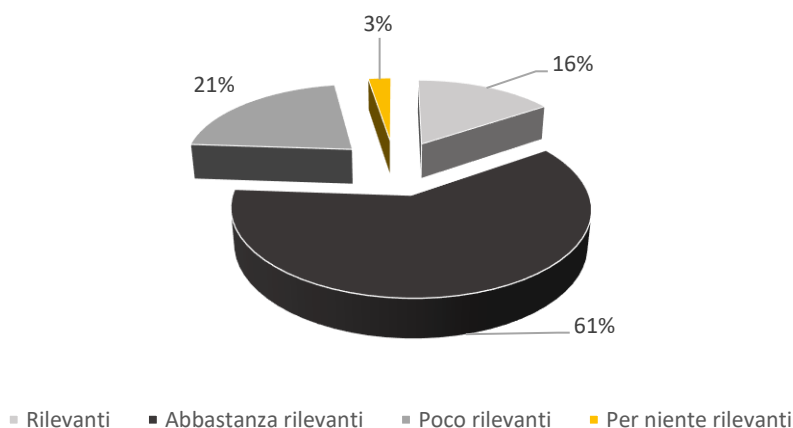
	<b>Pienament e positivi</b>	<b>Abbastanz a positivi</b>	<b>Poco positivi</b>	<b>Per niente positivi</b>
<b>Capacità e competenze tecnico specialistiche</b>	24%	56%	17%	3%
<b>Capacità di lavorare in gruppo</b>	19%	44%	29%	8%
<b>Flessibilità e adattamento</b>	17%	53%	24%	6%
<b>Capacità di lavorare in autonomia</b>	22%	52%	21%	5%
<b>Capacità comunicativa scritta e orale</b>	15%	46%	30%	9%
<b>Capacità di risolvere i problemi</b>	18%	57%	20%	5%
<b>Capacità di pianificare e coordinare</b>	18%	49%	26%	7%
<b>Intraprendenza, creatività e ideazione</b>	17%	47%	26%	9%
<b>Competenze digitali</b>	13%	40%	34%	13%
<b>Competenze linguistiche</b>	10%	30%	32%	28%

Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

La percentuale media di soggetti pienamente o abbastanza soddisfatti si abbassa, infatti, in questo caso, al 65%, probabilmente, a causa del fatto che le azioni formative, a volte, non hanno avuto la durata necessaria a garantire l'acquisizione di nuovi modus operandi. Spicca, in negativo, il giudizio sulle competenze digitali che non sono aumentate per niente a seguito dell'attività formativa seguita secondo il 13% degli intervistati totali, secondo il 15% degli intervistati con titoli di studio inferiori alla laurea e secondo il 38% degli intervistati di genere femminile.

Il 75% dei rispondenti ritiene, in ogni caso, che le attività implementate abbiano prodotto effetti rilevanti o abbastanza rilevanti sugli obiettivi perseguiti in termini di capacità amministrativa delle strutture di appartenenza (graf. 12).

Graf. 12 Efficacia degli interventi sulla capacità istituzionale della PA



Fonte: ns. elaborazione dati indagine diretta

In particolare, un totale di 210 intervistati alla domanda "Ritiene che l'attività formativa promossa dalla Regione abbia incrementato, in senso generale, la capacità amministrativa della struttura cui appartiene?" ha risposto "Molto" o "Abbastanza". Chi associa alle attività formative un impatto positivo sulla capacità istituzionale imputa la causa di tali effetti alla qualità della docenza e alla pertinenza degli argomenti trattati e sottolinea, in particolare, l'utilità delle occasioni di confronto e scambio con i colleghi che le stesse attività formative hanno prodotto, come ben esemplificato da alcuni commenti qui sotto riportati:

*Il confronto sulle tematiche con i vari docenti e anche nei gruppi di lavoro le risposte ricevute dai docenti e dall'aula dopo aver esposto varie problematiche riscontrate nell'espletamento del proprio servizio*

*Il lavoro di gruppo ed il confronto oltre che con i docenti, con i colleghi degli altri comuni*

*La possibilità di interagire con altri colleghi del gruppo al fine del riscontro sulle competenze*

*Il confronto con esperienze diverse e il benchmark con altre realtà oltre alla conoscenza di buone prassi.*

*Successiva esperienza sul campo, lavoro di gruppo e affiancamento*

*Scambio di esperienze sulla stessa problematica, risolte in fase di confronto durante la formazione.*

Diversi utenti rilevano un apprezzamento per la fruizione online e la modalità e-learning, anche rispetto ad una strutturazione modulare degli interventi e alla disponibilità delle registrazioni online, in grado di garantire flessibilità e personalizzazione nella frequenza del percorso formativo.

Un totale di 66 intervistati alla medesima domanda ha risposto "Poco" o "Per niente". Di questi, 64 hanno riportato commenti utili che, pur non significativi dal punto di vista statistico, portano a rilevare come chi esprime un giudizio negativo sull'efficacia degli interventi imputa il loro insuccesso al fatto che le lezioni fossero troppo teoriche e generali, poco calate nel contesto lavorativo e a volte tenute da docenti non in grado di contestualizzare i contenuti trattati. In misura minore, nel caso di attività online, vengono espresse alcune criticità in merito alla tipologia stessa di fruizione e/o agli strumenti informatici a disposizione o alla connettività funzionale ad una corretta fruizione online. Diversi intervistati segnalano inoltre la difficoltà di conciliare la fruizione online dalla propria postazione di lavoro, rendendo difficile separare ed organizzare il momento formativo dal normale flusso di lavoro quotidiano. Le criticità rispetto alla mancanza di approfondimento e/o alla pertinenza rispetto al proprio contesto lavorativo paiono comunque quelle maggiormente ricorrenti<sup>2</sup>, e possono offrire spunti utili per garantire una futura micro progettazione degli interventi formativi in grado di affrontare casi concreti immediatamente spendibili dai partecipanti:

*La tematica è stata affrontata da un buon punto di vista "di culturale generale", ma del tutto carente sui contenuti normativi/amministrativi che invece stanno alla base del nostro lavoro, e che rappresentano per l'operato degli uffici la più grande criticità.*

*Nella maggior parte dei corsi, nonostante le espresse richieste dei partecipanti, non vengono date risposte o indicazioni per la gestione dei casi concreti, non riconducibili alle fattispecie disciplinate dalla normativa vigente.*

*A prescindere dall'esiguo numero di eventi formativi promossi in senso generale, si ritiene che le attività didattiche siano di dubbia efficacia specialmente per quanto riguarda la mancanza di attività pratiche in senso stretto.*

*I temi trattati non hanno nessuna attinenza con la mia attività lavorativa ed in alcuni casi sono basati su principi teorici che vengono completamente ignorati dal punto di vista pratico.*

---

<sup>2</sup> Ribadendo l'irrelevanza statistica del dato, e ricordando come anche in questi casi siano stati espressi una maggioranza di valutazioni positive, pare utile segnalare come la buona parte dei commenti negativi siano stati espressi in merito alle seguenti attività formative:

- *eLeadership - Competenze digitali per la PA regionale*
- *Formazione integrata e di aggiornamento rivolto al personale della polizia locale della regione Sardegna*
- *Obiettivo SUAPE: Qualificazione ed empowerment del sistema degli operatori degli sportelli unici per le attività produttive e l'edilizia*

*Eccessiva genericità nella trattazione degli argomenti; argomenti non attinenti all'attività solta; contenuti per lo più teorici e scarsa analisi applicazioni pratiche*

*Queste attività formative sono spesso troppo generiche rispetto alla specificità dei compiti della amministrazione cui appartengo*

*Poco tempo per capire e approfondire gli argomenti trattati - molte volte non utili perché nonostante argomenti da conoscere per il lavoro svolto non sono conosciuti perché mai sviluppati e appresi*

*Corsi molto concentrati in un lasso di tempo molto breve, che non consente approfondimento e difficoltà di conciliazione con l'attività lavorativa*

*Incapacità del metodo didattico di esplicitare concetti normativi in riferimento alla realtà di applicazione delle norme stesse*

## CONSIDERAZIONI DI SINTESI

Nel tentare alcune considerazioni conclusive, è necessario premettere come una valutazione di efficacia sul raggiungimento degli obiettivi specifici dell'OT11 richiamati in premessa sia resa difficile da un impianto di monitoraggio in parte discontinuo e incompleto. Si prenda ad esempio, nell'ambito dell'obiettivo 11.1 – *Aumento della trasparenza e interoperabilità e dell'accesso ai dati pubblici*, il progetto *OpenRAS - Dati aperti per la trasparenza e la accountability* finalizzato all'attuazione della strategia di valorizzazione del proprio patrimonio informativo contribuendo a rendere la Pubblica Amministrazione regionale più efficiente ed efficace nei servizi verso i cittadini. Una verifica dell'efficacia dell'attuazione del progetto avrebbe reso necessario un lavoro periodico di monitoraggio sull'utilizzo delle banche dati da parte degli operatori e della cittadinanza, eventualmente affiancato anche da rilevazioni di gradimento e/o di altri strumenti funzionali ad una valutazione sui risultati raggiunti dalla strategia regionale sugli open data. Una base conoscitiva e metodologica di partenza poteva essere rinvenuta ad esempio nell'*Indagine sul grado di maturità degli open data e sullo stato di attuazione della direttiva PSI del 2017*, fornendo anche un significativo confronto comparato fra le varie strategie regionali (nonché su una più ampia dimensione europea, poiché i risultati dell'indagine confluivano a loro volta nell'*Open Data Maturity in Europe* della Commissione Europea). Un monitoraggio periodico avrebbe consentito una rappresentazione immediata dell'efficacia della strategia regionale, rendendo anche possibile una diffusione pubblica dei risultati in piena conformità con lo spirito stesso degli *open data*<sup>3</sup>. Analoghe considerazioni possono essere svolte anche sulle altre

---

<sup>3</sup> È comunque importante notare come la riflessione sugli *Open Data* potrebbe essere estesa all'intero contesto nazionale poiché, dopo le significative rilevazioni compiute nel biennio 2017/2018 nell'ambito dell'OT11 OT2 del PON Governance, i monitoraggi regionali si caratterizzano per una generale discontinuità, a favore invece di una rilevazione maggiormente centralizzata che dal 2019 vede solo un monitoraggio europeo a livello di paese e non di singole entità regionali.

progettualità e obiettivi specifici, rendendo quindi in primo luogo necessaria una raccomandazione sulla definizione di strategie di monitoraggio continuativo anche attraverso la declinazione di indicatori specifici a livello di singolo progetto<sup>4</sup>.

Rispetto all'efficacia degli interventi, le analisi realizzate, anche se come già ricordato non possono caratterizzarsi per un grado di affidabilità statistica, consentono di esprimere un giudizio complessivamente positivo.

Lo sforzo compiuto nell'ambito dell'obiettivo 11.1 risulta di sicuro impatto anche in funzione del significativo numero ed articolazione dei progetti attivati, che hanno visto il coinvolgimento di un elevato numero di Direzioni Generali, nonché l'adozione di misure di rafforzamento della capacità istituzionale nei confronti di numerosi servizi di ampio impatto sulla cittadinanza in generale, quali gli Sportelli unici per le attività produttive e l'edilizia, la rete degli URP regionali, la polizia locale, le strutture locali per la prevenzione della dispersione scolastica. Sebbene difficilmente quantificabile a causa degli elementi sopra richiamati, pare ragionevole ipotizzare che le azioni realizzate abbiano significativamente contribuito ad incrementare le competenze dei dipendenti pubblici per migliorare la qualità, l'accessibilità, la fruibilità e il rilascio dei dati, nonché l'integrazione e l'interoperabilità delle basi informative e statistiche.

Analoghe considerazioni possono essere svolte in merito all'obiettivo specifico 11.3, soprattutto in virtù dell'indagine realizzata che, nonostante il campione ridotto di interviste, consente di evidenziare un risultato più che soddisfacente su tutti gli ambiti di approfondimento. Le azioni hanno quindi sicuramente contribuito al potenziamento e alla qualificazione delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders per supportare la corretta attuazione dei piani di riforma adottati e, in particolare, per il miglioramento della performance e della qualità dei servizi pubblici. Particolarmente significativo inoltre il lavoro svolto nel rafforzamento delle reti di cooperazione con gli attori locali, pubblici e non solo.

Le azioni svolte nell'ambito degli obiettivi specifici 11.1 e 11.3 contribuiscono a valorizzare i risultati raggiunti nell'ambito dell'11.6, soprattutto in funzione del significativo grado di coinvolgimento di pubbliche amministrazioni esterne all'Amministrazione Regionale (in primo luogo le amministrazioni comunali e le loro unioni) e di stakeholders appartenenti al più ampio partenariato sociale. In tal senso lo sforzo compiuto tende a valorizzare efficacemente lo sforzo multilivello e di allargamento sistematico delle azioni di rafforzamento della capacità istituzionale ad una platea di soggetti significativamente allargata.

Anche l'obiettivo 11.8, di per sé rappresentato da un solo progetto, viene comunque corroborato dalle attività svolte nell'ambito degli altri obiettivi, che hanno consentito un'articolata risposta anche alle sfide poste dalla pandemia Covid-19 attraverso il rafforzamento delle capacità digitali del personale anche in funzione della fruizione di attività di formazione e di workshops in modalità online.

---

<sup>4</sup> Attuazione che sarebbe stata peraltro probabilmente agevolata dal fatto che la maggior parte degli interventi 11.1 e 11.3 sono stati realizzati dal medesimo soggetto Formez PA.



Un'ultima considerazione relativa al monitoraggio: Il tasso di copertura che può essere costruito rapportando il numero di destinatari raggiunti (persone) all'universo di riferimento consente di cogliere in modo veloce, ma esaustivo, l'intensità con cui una determinata policy ha perseguito il proprio obiettivo. Sarebbe pertanto utile disporre dei dati relativi alle amministrazioni di appartenenza dei soggetti formati in modo da poter quantificare l'universo di riferimento e il tasso di copertura raggiunto con l'implementazione della priorità 11.1. Nel caso le amministrazioni di appartenenza dei destinatari fossero già presenti nel sistema informativo regionale o il dato fosse facilmente reperibile, consigliamo di esporre il tasso di copertura di cui sopra nella Relazione finale della programmazione FSE 2014/20.

## Allegato: Questionario utilizzato per l'indagine CAWI

Questionario per la valutazione di efficacia delle azioni formative attuate nell'ambito dell'Asse Capacità istituzionale

**A. A partire dal 2016 lei ha partecipato a un'attività di formazione promossa dalla Regione per il miglioramento della capacità amministrativa (finanziata dal POR FSE 2014-2020 Asse 4 – Capacità Istituzionale e amministrativa)**

1. Sì
2. No (si interrompe qui)

**B. Lei svolge la sua attività lavorativa per:**

1. Regione Sardegna
2. Altra amministrazione pubblica. (specificare: \_\_\_\_\_)
3. Una organizzazione delle parti sociali (partenariato)

**C. Se svolge la sua attività lavorativa per la Regione Sardegna (B=1), può indicare la sua direzione generale di appartenenza:**

1. Direzione generale della Presidenza
2. Direzione generale del corpo forestale e di vigilanza ambientale
3. Direzione generale della Centrale Regionale di Committenza (CRC RAS)
4. Direzione generale Agenzia regionale del distretto idrografico della Sardegna
5. Direzione generale della protezione civile
6. Direzione generale dell'innovazione e Sicurezza IT
7. Direzione generale del Personale e riforma della Regione
8. Direzione generale dell'agricoltura e riforma agro-pastorale
9. Direzione generale della difesa dell'ambiente
10. Direzione generale enti locali e finanze
11. Direzione generale della pianificazione urbanistica territoriale e della vigilanza edilizia
12. Direzione generale della sanità
13. Direzione generale delle politiche sociali
14. Direzione generale dell'industria
15. Direzione generale dei lavori pubblici
16. Direzione generale del lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale
17. Direzione generale dei Servizi finanziari
18. Direzione generale della pubblica istruzione
19. Direzione generale dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport
20. Direzione generale dei trasporti
21. Direzione generale del turismo, artigianato e commercio
22. Altro, specificare: \_\_\_\_\_

**D. La sua condizione professionale è:**

1. Autista, magazziniere, operaio semplice, custode, bidello (categoria A)
2. Impiegato amministrativo, lavoratore addetto alla cucina, archivista, operatore CED, conduttore di macchine complesse, operaio professionale, operatore socio assistenziale. (Categoria B)

3. Impiegato di concetto, agente di polizia municipale e locale, educatore asili nido, geometra, ragioniere, maestra di scuola materna, istruttore amministrativo (Categoria C)
4. Specialista in attività amministrative e contabili, specialista in attività di arbitrato e conciliazione, specialista di servizi scolastici, specialista in attività socio assistenziali, culturali e dell'area della vigilanza, assistente sociale, segretario economo delle istituzioni scolastiche delle Province, psicologo, ingegnere, architetto, avvocato, etc. (Categoria D).
5. Posizione organizzativa (Responsabile di unità organizzativa, Elevata Professionalità)
6. Dirigente

**E. La sua esperienza lavorativa complessiva ha una durata:**

1. Inferiore a 5 anni
2. tra 5 e 10 anni
3. Superiore a 10 anni

**F. Facendo riferimento all'attività di formazione promossa dalla Regione per il miglioramento della capacità amministrativa (finanziata dal POR FSE 2014-2020 Asse 4 – Capacità Istituzionale e amministrativa) può indicare le aree tematiche principali oggetto dell'attività formativa?**

(Se ha partecipato a più attività formative si riferisca all'insieme delle attività formative svolte.

Risposta multipla: è possibile indicare più modalità)

1. Anticorruzione e trasparenza
2. Protezione dei dati
3. Semplificazione e digitalizzazione
4. Economico finanziaria
5. Gestione risorse umane
6. Programmazione/Progettazione europea
7. Appalti e affidamenti
8. Sicurezza sul lavoro
9. Lingue straniere
10. Materie specifiche di settore
11. Competenze trasversali (volte a migliorare l'esercizio di ruoli e funzioni all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno, ad es.: capacità di ascolto e comunicazione, relazionali, di lavorare in gruppo, manageriali, ecc.)
12. Altro, specificare \_\_\_\_\_

**G. Facendo sempre riferimento all'attività di formazione promossa dalla Regione per il miglioramento della capacità amministrativa era consapevole del fatto che i percorsi formativi cui ha partecipato fossero finanziati con risorse del FSE?**

1. Sì
2. No

**Con quali modalità è stata svolta l'attività di formazione promossa dalla Regione per il miglioramento della capacità amministrativa?** (risposta multipla: è possibile indicare più modalità. Se ha partecipato a più attività formative si riferisca all'insieme delle attività formative svolte)

**H. )**

1. Formazione di gruppo

2. Formazione individuale
3. Coaching
4. Convegni e workshop
5. Visite e study tour
6. Webinar
7. E-Learning
8. 7. Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**I. Dove si è svolta l'attività formativa?** (risposta multipla: è possibile indicare più modalità. Se ha partecipato a più attività formative si riferisca all'insieme delle attività formative svolte)

1. In aula
2. Presso la sede di lavoro
3. A distanza

**J. La partecipazione all'attività formativa era finalizzata:** (Se ha partecipato a più attività formative si riferisca all'insieme delle attività formative svolte)

1. All'aggiornamento/sviluppo delle competenze per svolgere meglio le proprie mansioni
2. Alla riconversione delle competenze per cambiamenti di mansioni connesse a ristrutturazione o riorganizzazione del servizio
3. All'acquisizione di nuove competenze a seguito o in vista dell'introduzione di innovazioni (tecnologiche, di processo, etc.) nel servizio

**K. Ritieni che la sua preparazione professionale e/o scolastica fosse sufficiente per seguire il corso in modo proficuo?**

1. Del tutto insufficiente i contenuti erano troppo difficili, e mi mancavano le basi
2. Appena sufficiente ho dovuto applicarmi molto per capire i contenuti
3. Pienamente sufficiente i contenuti dell'attività formativa erano ampiamente alla mia portata

**L. Sempre facendo riferimento all'attività di formazione promossa dalla Regione per il miglioramento della capacità amministrativa** (se ha partecipato a più attività formative si riferisca all'insieme delle attività formative svolte) **qual è il suo grado di soddisfazione relativamente ai seguenti ambiti?**

(1 = molto soddisfatto, 2=soddisfatto, 3=poco soddisfatto 4= per niente soddisfatto)

1. Rilevanza degli argomenti trattati rispetto all'attività lavorativa
2. Coerenza dei contenuti con l'attività lavorativa
3. Orari di svolgimento
4. Qualità delle strutture, come laboratori, aule, etc.
5. Capacità dei docenti di trasmettere le conoscenze
6. Efficacia delle modalità didattiche (workshop, formazione a distanza, coaching, formazione a distanza
7. Modalità organizzative e orari
8. Dotazione infrastrutturale e strumenti la didattica? [aule, computer, strumenti multimediali, etc.]

**M. Ritiene che l'attività formativa promossa dalla Regione abbia incrementato, in senso generale, la capacità amministrativa della struttura cui appartiene?**

1. Molto
2. Abbastanza
3. Poco
4. Per niente

**N. Se ha risposto molto o abbastanza alla domanda M. quali elementi hanno contribuito alla riuscita dell'attività formativa?**

---

---

**O. Se ha risposto poco o per niente alla domanda M. quali elementi critici hanno ostacolato la riuscita dell'attività formativa?**

---

---

**P. Dal suo personale punto di vista la formazione svolta ha determinato un miglioramento delle competenze in termini di:**

(1=molto, 2=abbastanza, 3=poco, 4=per niente)

1. Capacità e conoscenze tecnico-specialistiche
2. Capacità di lavorare in gruppo
3. Flessibilità e adattamento
4. Capacità di lavorare in autonomia
5. Capacità comunicativa scritta e orale
6. Capacità di risolvere problemi
7. Capacità di pianificare e coordinare
8. Intraprendenza, creatività e ideazione
9. Competenze digitali
10. Competenze linguistiche
11. Altro (specificare): \_\_\_\_\_