

A13

91



Unione europea
Fondo sociale europeo



Fondo Sociale Europeo

La presente pubblicazione nasce dal lavoro svolto all'interno del "Progetto Integrato di Formazione Continua per la Pubblica Amministrazione della Provincia di Mantova" (Progetto ID 169909), realizzato da PromoImpresa, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova attraverso il finanziamento della Regione Lombardia Fondo Sociale Europeo - Obiettivo 3, Anno 2003, Formazione continua - Progetti Quadro D2.



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Ufficio Centrale per l'Orientamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori



Regione Lombardia

Elena Gamberini – Andrea Poltronieri

*La nuova Comunicazione nella
Pubblica Amministrazione.
Esperienze mantovane*

Aracne

Copyright © MMV
ARACNE editrice S.r.l.

ISBN 88-7999-976-2

Customer care
06 93781065
info@aracneeditrice.it
www.aracneeditrice.it

redazione:
via Raffaele Garofalo, 133 a/b – 00173 Roma

amministrazione:
viale Gramsci, 264 pal. 6 – 00040 Lanuvio (RM)

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: febbraio 2005

INDICE

Prefazione	7
Presentazione	9
Formazione e comunicazione nella Pubblica Amministrazione	11
Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni	11
Il percorso formativo legge 150 sul territorio mantovano	18
I fondamenti normativi	27
La qualità e il sistema di gestione dei servizi pubblici	30
L'organizzazione dell'URP: modelli organizzativi, obiettivi, finalità	32
Le competenze distintive del comunicatore pubblico	35
La comunicazione interna come strumento strategico di cambiamento organizzativo	38
Gli strumenti di comunicazione esterna	42
La customer satisfaction	44
Le nuove tecnologie e gli strumenti informativi per il contatto con il cittadino	47
Il piano di comunicazione dell'Ente	49
La pianificazione e gestione dei gruppi di lavoro e gruppi di progetto	51
Le sponsorizzazioni negli enti locali: un modello operativo	55
La comunicazione interpersonale	59
La gestione dei reclami	61
Evoluzione della comunicazione pubblica in Italia. Tra innovazione e comunicazione	63
L'esperienza mantovana: i project work	67
Comune di Canneto sull'Oglio	71
Comune di Casaloldo	74
Comune di Castel Goffredo	77
Comune di Castiglione delle Stiviere	85
Comune di Ceresara	88

Comune di Marcaria	91
Comune di Quistello	95
Comune di Sabbioneta	103
Comune di Suzzara	109
Comune di Volta Mantovana	116
Comune di Mantova	121
Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova	154
Considerazioni conclusive e spunti per il futuro	161
Bibliografia	167
Sitografia	175

Prefazione

La Pubblica Amministrazione ha affrontato nell'ultimo decennio una vera e propria "rivoluzione copernicana" con l'applicazione di alcuni interventi normativi qualificanti che hanno cercato di cambiarne profondamente il funzionamento e il modo di rapportarsi al cittadino, innovando i contenuti dell'azione amministrativa e improntandoli a risultati di efficienza, semplificazione ed economicità.

In concomitanza al processo di ammodernamento dei pubblici uffici, la riforma del titolo V del testo costituzionale e la progressiva attuazione del decentramento amministrativo hanno posto gli enti locali e le autonomie funzionali di fronte alla necessità di una profonda revisione interna inerente le strutture, le dotazioni strumentali e, non meno importante, a una riqualificazione a tutto campo delle risorse umane.

Il miglioramento dei servizi e la razionalizzazione interna alle Pubbliche Amministrazioni non è solo indotta dalle riforme normative dell'ultimo decennio, rispondendo anche alla necessità di un continuo contenimento dei tetti di spesa pubblica e dal sostanziale blocco del "turn-over" del personale.

Operare con obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità, attuare un modello "partecipativo" di servizio pubblico ispirato al principio di sussidiarietà, dotarsi di modalità innovative nel rapporto con la clientela finale, ridurre il costo della burocrazia che costituisce in Italia una significativa voce di spesa per gli operatori economici, sono obiettivi ambiziosi necessariamente subordinati alla crescita professionale di chi opera nelle Pubbliche Amministrazioni.

PromoImpresa, azienda speciale della camera di Commercio di Mantova, espressione di un'istituzione pubblica che opera sul territorio come interlocutore diretto del sistema economico imprenditoriale, ha voluto iniziare, attraverso il progetto D2 quadro finanziato dal Fondo Sociale Europeo, un percorso formativo complesso a favore dei dipendenti pubblici, ponendo l'attenzione a quei temi che più di altri incidono sulla qualità del servizio e sui risultati dell'azione amministrativa.

Il progetto formativo ha attribuito, tra le tante tematiche sviluppate, dall'informatica alla lingua straniera, dalla gestione del personale al controllo di gestione, un particolare risalto all'attuazione degli "Uffici

per le Relazioni con il Pubblico” in 35 Comuni mantovani, come prevede la Legge 150 del 2000.

Un impegno sul quale si sono cimentati gli Enti coinvolti, proponendo in questa raccolta soluzioni progettuali di diverso tipo, risultato di situazioni dimensionali e modelli organizzativi differenti, ciascuna con la propria originalità.

La pubblicazione redatta al termine del progetto promosso da PromoImpresa è dunque uno strumento di lavoro utile per orientare gli amministratori e rende disponibile un patrimonio di esperienza di assoluto rilievo.

L’obiettivo di PromoImpresa è di alimentare con altri progetti quadro l’attività di formazione continua a favore del personale delle Pubbliche Amministrazioni che oggi riteniamo sia una variabile strategica imprescindibile per la crescita e la valorizzazione dei servizi ai cittadini.

Dottor Enrico Marocchi

Segretario Generale CCIAA di Mantova
e Direttore di Promoimpresa.

Dr. Marco Zanini

Dirigente della Camera di Commercio
di Mantova
e Responsabile operativo
dell’Azienda Speciale PromoImpresa.

Presentazione

Non è ancora uscito dalla memoria di noi cittadini il ricordo dei tentativi passati di consegnare all'ufficio "competente" il "modulo 21" opportunamente compilato in tutte le sue parti. Raro che il modulo 21 fosse a disposizione di chi ce lo richiedeva e più probabile che fosse a disposizione di un ufficio posto in un altro piano della pubblica amministrazione che stavamo interpellando presso un altro sportello denominato "XY". Il fatto è che cinquant'anni di pubblica amministrazione e di comportamenti di servizio si sono conformati a quanto richiesto dallo Stato e dalle leggi da questo emanate, ovvero il rispetto delle leggi da parte dei cittadini. Il problema è noto: la pubblica amministrazione italiana per anni ha perseguito la difesa rigida delle norme e non gli interessi legittimi dei cittadini o la risoluzione dei suoi problemi perché così gli è stato chiesto. E' bastato invertire l'ordine delle richieste per provocare una vera e propria rivoluzione culturale ed organizzativa all'interno di ogni pubblica amministrazione. Ciò è particolarmente vero per le pubbliche amministrazioni locali da sempre prima (e spesso unica) risorsa pubblica di assistenza e sostegno alle domande ed ai problemi della comunità di riferimento e dei singoli cittadini.

Il dato significativo della "rivoluzione" culturale e strutturale che da dieci anni sta interessando tutti gli uffici pubblici italiani è la centralità e la responsabilità assunta in prima persona dagli addetti pubblici nell'essere protagonisti e guida di tale cambiamento. Se gli obiettivi del cambiamento sono sostanzialmente chiari – maggiore efficienza, ovvero minori costi e maggiore efficacia, ovvero maggiore qualità dei servizi erogati, migliore capacità di rispondere positivamente ai problemi ed alle domande dei cittadini – non lo sono il percorso e le cose da fare.

A questa domanda hanno dato risposte i partecipanti ai percorsi di formazione ed innovazione promossi da PromoImpresa, Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova, elaborando soluzioni e progetti tesi a costruire sistemi di relazione e di rapporto con i cittadini/utenti dei servizi pubblici che fossero:

- a "loro misura" nei tempi, nelle forme, nei modi, nei linguaggi;
- adatti alle specifiche problematiche e caratteristiche delle realtà locali in cui operano.

Il valore aggiunto del lavoro realizzato non sta tanto nel percorso didattico realizzato dagli allievi, ma nella loro declinazione di principi e metodi teorici appresi in progetti ed iniziative di sviluppo dei servizi pubblici locali da loro gestiti. Comunicare e saper informare ha rappresentato per i protagonisti di questo percorso di innovazione un modo per costruire e gestire servizi “utili” ovvero in grado di capire e risolvere i problemi degli utenti. Questo volume si distingue da altri contributi su questo tema, proprio per questa caratteristica: dare concretezza e proposte di soluzioni pratiche e praticabili ai problemi che i servizi pubblici locali sono chiamati ad affrontare quotidianamente.

La pubblicazione si compone di tre parti. Filo rosso della prima parte è l'intreccio tra formazione e comunicazione nella pubblica amministrazione, con riferimento al più generale progetto quadro di formazione continua per gli enti locali gestito da PromoImpresa e allo specifico percorso didattico realizzato ai sensi della legge 150/00. Parte integrante di questa prima parte è una selezione dei contenuti formativi che hanno composto il percorso didattico. Se la prima parte del volume si può definire “descrittiva”, la seconda è allora sicuramente “empirica”, in quanto strutturata sulla base dei progetti di sviluppo che i partecipanti al corso hanno redatto in sede di chiusura della formazione. Questi progetti sono una sorta di “precipitato” dei contenuti formativi; ogni referente ha infatti calibrato gli spunti teorici in azioni empiriche, concrete, realizzabili. L'analisi comparativa e qualitativa di tali progetti ha permesso la costruzione della terza ed ultima parte del volume, le considerazioni conclusive. Conclusioni che cercano di fare sistema sulle esperienze mantovane ad oggi e che vogliono essere un volano per iniziative future. Jerome Bruner affermava che *“il valore di ogni progetto è la sua utilità futura”*. Dare continuità a questo percorso è allora il modo migliore per valorizzarlo.

Dr. Giovanni Xilo

Esperto di processi di innovazione nella pubblica amministrazione

Formazione e comunicazione nella Pubblica Amministrazione

Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni

La “Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni¹” è stata emanata con l’obiettivo primario di “fornire indirizzi sulle politiche di formazione del personale, migliorare la qualità dei processi formativi e responsabilizzare i dirigenti delle amministrazioni pubbliche sulla necessità di valorizzare le risorse umane e le risorse finanziarie destinate alla formazione”.

Al suo interno si sottolinea inoltre che tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un’elevata qualità dei servizi, devono basarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Attraverso una pianificazione e una programmazione della formazione interna devono assicurare il diritto alla formazione dei propri dipendenti, tenendo conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli stessi.

I processi di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, il decentramento e il rafforzamento dei livelli locali di governo, l’attuazione del principio di sussidiarietà e la definizione di nuovi servizi per i cittadini e le imprese possono realizzarsi solo attraverso il pieno coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione.

I suddetti cambiamenti in atto nella pubblica amministrazione richiedono quindi la presenza di personale qualificato, aggiornato e motivato; da un lato per garantire l’effettività delle riforme normative e organizzative, dall’altro per intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione che possono derivare dai processi di innovazione.

La formazione ha in definitiva di fronte tre sfide importanti:

- I. la domanda di nuove competenze, frutto della modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e delle nuove esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini, e la necessità di qualificare i profili attualmente esistenti;
- II. l’informatizzazione nella pubblica amministrazione e la conseguente riorganizzazione della stessa;

¹ Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 26 del 31 gennaio 2002.

III. il processo di riforma della dirigenza, finalizzato a garantire un'importante integrazione con il modello manageriale degli altri settori della società e con la dirigenza degli altri Paesi europei.

Quanto indicato nella Direttiva ha trovato riscontro sul territorio mantovano attraverso un'indagine mirata, volta alla raccolta dei fabbisogni formativi delle singole amministrazioni. Tale percorso d'analisi ha permesso, infatti, di individuare le seguenti problematiche (e conseguenti fabbisogni formativi):

- scarsa conoscenza delle metodologie e tecniche per l'implementazione di processi di cambiamento all'interno della Pubblica Amministrazione;
- necessità di percorsi integrati di alfabetizzazione informatica;
- scarsa conoscenza di metodi e strumenti per il controllo di gestione e per la *governance* della pubblica amministrazione;
- necessità di implementare percorsi formativi volti ad incrementare le politiche di sviluppo del territorio;
- necessità di strumenti di comunicazione e di relazione con il pubblico efficaci ed efficienti.

Partendo da tali fabbisogni e dalla manifesta volontà delle amministrazioni mantovane di seguire percorsi comuni di sviluppo garantendo ai propri dipendenti una formazione di qualità, PromoImpresa (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova) ha ritenuto di candidare sul Bando² del Fondo Sociale Europeo pubblicato dalla Regione Lombardia, finalizzato alla presentazione di Progetti Quadro³ di Formazione Continua per la Pubblica Amministrazione il "*Progetto Integrato di Formazione Continua per la Pubblica Amministrazione della Provincia di Mantova*"⁴.

² Bollettino Ufficiale Regione Lombardia – Serie Ordinaria n.20 del 12-mag-2003.

³ La Regione Lombardia definisce quali Progetti Quadro gli interventi che devono riguardare il sistema allargato della P.A. regionale, provinciale, locale e delle parti sociali sia per ciò che attiene il top management - secondo la linea dei progetti integrati nell'ottica di una diffusione delle tecniche manageriali per supportare la sussidiarietà, il federalismo, la nuova governance dei soggetti pubblico/privati attori dello sviluppo economico e sociale in Lombardia – sia per quanto attiene i piani di innovazione organizzativa locale, eventualmente focalizzando le linee formative su alcuni temi strategici quali ambiente, sportello unico, la relazione con il pubblico.

⁴ Progetto Fondo Sociale Europeo, Obiettivo 3, Anno 2003, Formazione continua, Progetti Quadro D2 - N° 164909.

Tale progetto, affrontando i temi dello sviluppo delle competenze nella Pubblica Amministrazione attraverso la realizzazione di due linee d'intervento, volte da un lato a supportare l'Autovalutazione interna alle stesse e dall'altro a garantire una Formazione mirata allo sviluppo di competenze atte ad affrontare le nuove sfide, si poneva i seguenti obiettivi generali:

- supportare e formare la Pubblica Amministrazione nei processi di cambiamento;
- sviluppare una serie di percorsi formativi volti a migliorare l'organizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- sviluppare un percorso coerente ed efficace in linea con gli obiettivi del piano di *E-government*;
- sviluppare percorsi formativi volti a supportare le amministrazioni pubbliche nelle politiche di sviluppo locale.

Le due linee d'azione all'interno delle quali sono state programmate e realizzate più di 3.600 ore di formazione per i dipendenti delle amministrazioni mantovane hanno cercato da un lato di sviluppare all'interno di ciascuna Amministrazione una serie di percorsi⁵ (di formazione e di *work- experience*) finalizzati a valutare le proprie performance e a misurare le condizioni organizzative, al fine di verificare la propria capacità di introdurre interventi di cambiamento sostenibili; e dall'altro di realizzare sul territorio una serie di percorsi formativi focalizzati sui seguenti temi: *E-government*, Management Pubblico, Gestione del personale, Comunicazione Pubblica, Sviluppo economico del territorio e Ambiente.

In particolare, l'area d'intervento connessa alla Comunicazione Pubblica ha visto l'implementazione dei due percorsi oggetto della presente pubblicazione, finalizzati alla certificazione degli operatori e responsabili URP secondo le indicazioni della Legge 150 del 7 giugno 2000: "*Legge 150 – Formazione per responsabili URP*" e "*Legge 150 – Formazione per operatori URP*".

Alcune analisi sui risultati raggiunti dal progetto, che evidenziano il successo dello stesso sul territorio mantovano, sono riscontrabili nei dati di seguito enunciati:

⁵ "Common Assessment Framework (CAF) – Autovalutazione della qualità delle Pubbliche Amministrazioni – "Valutazione Integrata del Cambiamento (VIC)" – "Valutazione dell'impatto delle tecnologie ICT sulla innovazione delle amministrazioni pubbliche" – "Formazione per la predisposizione di un Piano Integrato di Cambiamento".

- amministrazioni aderenti al progetto: 35 Comuni della provincia di Mantova, Parco del Mincio, Azienda Sanitaria Locale di Mantova e Azienda Ospedaliera Carlo Poma;
- numero dei percorsi formativi attivati: 141 percorsi formativi realizzati dal 19 dicembre 2003 al 11 novembre 2004;
- numero finale dei dipendenti formati: 1.230⁶ di cui 920 donne.

Tale successo, seppur riferito a una prima edizione sperimentale nell'ambito del territorio mantovano e, in riferimento alla specifica territorialità del progetto, unico in ambito regionale, ha portato alla definizione di una *seconda edizione* del “*Progetto Integrato di Formazione Continua per la Pubblica Amministrazione della Provincia di Mantova*”⁷ e alla contestuale candidatura dello stesso sui fondi regionali⁸.

Al fine di migliorare sempre più l'efficacia e l'efficienza della formazione e per garantire una sempre più ampia integrazione con il territorio, la seconda edizione ha previsto l'attivazione di una partnership di governo del progetto composta dai soggetti istituzionali attivi nello sviluppo del territorio e delle professionalità in esso presenti (la Camera di Commercio con la sua Azienda Speciale PromoImpresa, la Provincia di Mantova, la Fondazione Università di Mantova e il Politecnico di Milano), in modo da:

- dar luogo a sistemi di formazione permanente capaci di coordinare e integrare le diverse risorse, coinvolgendo in un disegno organico e sistemico gli attori pubblici e le parti sociali;
- implementare una costante analisi dei fabbisogni formativi, anche in raccordo con i fabbisogni professionali del territorio, individuandone le priorità;
- monitorare e verificare i risultati del progetto.

Il progetto ha come obiettivo generale la prosecuzione del primo intervento quadro, da attuare attraverso la creazione di un Sistema Territoriale in grado di affrontare in modo dinamico e sinergico i

⁶ Il progetto ha visto l'adesione di un numero superiore di partecipanti rispetto a quanto preventivato con un incremento pari al 66%: 1230 anziché 738.

⁷ Progetto Fondo Sociale Europeo, Obiettivo 3, Anno 2004, Formazione continua, Progetti Quadro D2 - N° 249124.

⁸ Bando del Fondo Sociale Europeo pubblicato dalla Regione Lombardia sul BURL Serie Ordinaria n.31 del 26-lug-2004, finalizzato alla presentazione di progetti Quadro di Formazione Continua per la Pubblica Amministrazione.

fabbisogni formativi delle amministrazioni mantovane, cercando al contempo di introdurre percorsi innovativi d'interazione tra le amministrazioni, utili a garantire uno sviluppo integrato del territorio. In linea con gli obiettivi generali del progetto, la seconda edizione intende affrontare i temi dello sviluppo delle competenze nella Pubblica Amministrazione attraverso un lavoro sinergico con le amministrazioni destinatarie, attivando tre specifiche linee di intervento:

- “Formazione per gestire e governare”;
- “Formazione per crescere e innovare”;
- “Formazione per interagire e collaborare”.

La prima linea d'intervento (“Formazione per gestire e governare”) prende in considerazione la costante modernizzazione e l'apertura in atto all'interno della Pubblica Amministrazione, ove nella gestione ordinaria di governo del territorio si assiste ad una sempre più accentuata informatizzazione delle attività amministrative e a costanti aperture all'internazionalizzazione.

Uno standard minimo di conoscenze e competenze informatiche e linguistiche, funzionale alla corretta gestione e all'efficace governo delle suddette attività, potrà essere sviluppato all'interno di ciascuna amministrazione attraverso la partecipazione del proprio personale ai seguenti percorsi formativi: ECDL, MS Excel 2000, MS Access 2000, Reti informatiche, Internet e Posta Elettronica, Inglese base, Inglese Avanzato.

Attraverso la seconda linea d'intervento (“Formazione per crescere e innovare”), al fine di sviluppare e favorire i possibili processi innovativi, il progetto cercherà di realizzare una serie di azioni, rivolte alle diverse figure presenti all'interno delle singole amministrazioni, focalizzate sui temi principali per la crescita della Pubblica Amministrazione (*Information Communication Technologies*, Management Pubblico, Gestione del personale, Comunicazione Pubblica e Marketing Pubblico, Sviluppo e governo del territorio) e/o su specifiche figure professionali e competenze. In particolare il progetto prevede per tale linea d'intervento i seguenti percorsi formativi: “Protocollo Informatico”, “Guida alla definizione degli obiettivi e alla valutazione dei costi dell'ICT per il singolo ente”, “Guida alla definizione dei processi di autorizzazione e concessione”, “Il governo giuridico-amministrativo dell'accesso e dell'accessibilità

dei cittadini ai servizi online”, “Uso degli strumenti multicanale e riprogettazione dei *front office* degli enti pubblici”, “Controllo strategico: la gestione di indicatori ed il riflesso sui processi”, “Leadership e conduzione dei collaboratori”, “Miglioramento comunicazione pubblica”, “Il governo e la gestione della cultura organizzativa e del benessere organizzativo”, “Il Bilancio di Responsabilità Sociale come strumento strategico di pianificazione e rendicontazione dell’ente pubblico”, “La costruzione e gestione dei processi decisionali inclusivi”, “Laboratorio di comunicazione e sponsorizzazione: un modello operativo”, “Testo Unico Edilizia ed Espropri: stato dell’arte e problematiche emergenti” e “Appalti Pubblici di lavori: novità in corso”.

La terza linea d’intervento (“Formazione per interagire e collaborare”) è finalizzata ad accrescere le sinergie tra gli enti mantovani utili a uno sviluppo virtuoso del territorio. Tale ambito d’intervento prende, infatti, in considerazione da un lato le specifiche competenze di alcuni enti in grado di trasferire conoscenza sul territorio interagendo con le altre amministrazioni e, dall’altro, l’esistenza di progetti complessi di valorizzazione del territorio per i quali si necessita di percorsi formativi sviluppati in collaborazione con gli stessi attuatori. La particolarità e l’innovatività di questa nuova modalità di fare formazione, basata sul connubio tra formazione e collaborazione e sul coinvolgimento diretto degli attori del territorio dediti allo sviluppo locale del territorio, sfocia nelle seguenti aree d’intervento, articolate su molteplici azioni formative:

- *Pari opportunità*: “Le Pari Opportunità nella Pubblica Amministrazione” (Attivata in sinergia con il Comitato Pari Opportunità della Provincia di Mantova);
- *Information Communication Technologies*: “Guida alla conoscenza dei servizi People” (Attivata in sinergia con il Comune di Mantova), “Formazione specializzata per la gestione del Progetto Informativo Sovracomunale – SISCoTEL Polirone” (Attivata in sinergia con il Comune di Suzzara – Capofila del progetto) e “Formazione specializzata per la gestione del Progetto Informativo Sovracomunale – SISCoTEL Basso Mantovano” (Attivata in sinergia con il Consorzio di Sviluppo Area Ostigliese Destra Secchia e l’Agenzia Innovazione e Sviluppo);
- *Ambiente*: “Valorizzazione della sostenibilità paesistico/ambientale e qualificazione paesaggistica” e “Azioni

Formative per lo Sviluppo Sostenibile” (Attivate in sinergia con l’Area Ambiente della Provincia di Mantova e con il Master in Management delle Risorse Culturali, Ambientali e Paesaggistiche del Politecnico di Milano).

- *Sviluppo Locale*: “Strategie Provinciali per le Politiche Attive del Lavoro” (Attivata in sinergia con l’Area Istruzione Lavoro e Formazione della Provincia di Mantova) e “La gestione del turismo” (Attivata in sinergia con l’Area Cultura e Servizi alla Persona - Servizio Turismo della Provincia di Mantova), “Principi di logistica: tra territorio, ambiente e sistema economico” (Attivata in sinergia con l’Area Gestione del Territorio e Infrastrutture della Provincia di Mantova) e “Novità legislative in materia di commercio e somministrazione di alimenti e bevande – Le competenze dei Comuni” (Attivata in sinergia con la Camera di Commercio di Mantova);
- *Salute Pubblica*: “Applicazione del Regolamento di Igiene” e “Educazione alla salute per le Amministrazioni Locali” (Attivate in sinergia con l’Azienda Sanitaria Locale di Mantova).

Le attività formative, articolare secondo le modalità predette, permetteranno di erogare sul territorio mantovano 3.200 ore di formazione da distribuire sulle diverse azioni d’intervento, attivando un numero di edizioni funzionale al raggiungimento degli obiettivi e al soddisfacimento dei fabbisogni formativi e permettendo la partecipazione di almeno 900 dipendenti delle amministrazioni aderenti.