



GIUNTA REGIONALE

ESTRATTO DAL PROCESSO VERBALE DELLA SEDUTA DEL 28/12/2011

=====  
ADDI' 28/12/2011 NELLA SEDE DELLA REGIONE LAZIO, VIA CRISTOFORO COLOMBO 212 ROMA, SI E' RIUNITA LA GIUNTA REGIONALE COSI' COMPOSTA:

POLVERINI	Renata	Presidente	FORTE	Aldo	Assessore
CIOCCHETTI	Luciano	Vice Presidente	LOLLOBRIGIDA	Francesco	"
ARMENI	Fabio	Assessore	MALCOTTI	Luca	"
BIRINDELLI	Angela	"	MATTEI	Marco	"
BUONTEMPO	Teodoro	"	SANTINI	Fabiana	"
CANGEMI	Giuseppe Eranuele	"	SENTINELLI	Gabriella	"
CETICA	Stefano	"	ZAPPALA'	Stefano	"
DI PAOLANTONIO	Pietro	"	ZEZZA	Maria	"

ASSISTE IL SEGRETARIO: Paolo IACONIS

\*\*\*\*\* OMISSIS

ASSENTI: CANGEMI

DELIBERAZIONE N. 633

Oggetto:

Approvazione del Piano di Formazione annualità 2012.



OGGETTO: Approvazione del Piano di Formazione annualità 2012.

LA GIUNTA REGIONALE

SU PROPOSTA dell'Assessore alle Risorse Umane, Demanio e Patrimonio

VISTO lo Statuto della Regione Lazio;

VISTA la Legge Regionale 18 febbraio 2002, n.6, e successive modificazioni "Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale";

VISTO il Regolamento Giunta Regionale 6 settembre 2002, n. 1, "Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi della Giunta regionale", e successive modificazioni ed integrazioni;

la Legge Regionale 20 novembre 2001, n. 25, "Norme in materia di programmazione, bilancio e contabilità della Regione";

CONSIDERATO che gli Stati Membri dell'Unione Europea, nella sessione straordinaria tenutasi a Lisbona il 23 e 24 marzo 2000, con l'obiettivo di modernizzare il modello sociale europeo per costruire uno stato sociale attivo, hanno concordato che "Le persone sono la principale risorsa dell'Europa e su di esse dovrebbero essere imperniate le politiche dell'Unione" e che pertanto è necessario "attribuire una più elevata priorità all'attività di apprendimento lungo tutto l'arco della vita quale elemento di base del modello sociale europeo;

CONSIDERATO che il Dipartimento della Funzione pubblica - In esito al Consiglio europeo di Feira e nel contesto della Strategia europea per l'occupazione - In forza dei propri compiti istituzionali, con La Direttiva del 13 dicembre 2001, ha dato grande risalto alla tematica della gestione delle risorse umane e, di conseguenza, alla loro formazione, nell'ottica di una più generale strategia tendente alla gestione ottimale del capitale umano inteso come risorsa;

CONSIDERATO che le linee programmatiche nazionali indicano tra le priorità politiche e obiettivi strategici

- o la necessità di un passaggio dalla cultura del procedimento a quella del provvedimento, da quella dell'adempimento a quella del risultato, da quella della funzione a quella del processo, da quella dell'autotutela a quella della responsabilità;
- o l'urgenza di una profonda revisione dei processi produttivi delle amministrazioni, con l'obiettivo di ottenere risparmi economici e una migliore soddisfazione dell'interesse del cittadino-cliente;
- o un progressivo e generale allineamento delle prestazioni delle organizzazioni pubbliche sia ai top performer esistenti, sia ai benchmark internazionali più evidenti e più affidabilmente mutuabili;
- o l'indispensabilità di estendere le aree della gestione a concetti, indirizzi e pratiche analoghi a quelli presenti nel privato in termini di autonomia, economicità e delegificazione della gestione;
- o la trasformazione dell'attuale modello di relazioni industriali, a vocazione difensiva e consociativa, in un modello a vocazione propulsiva e partecipativa (partnership sociale) nella riorganizzazione delle amministrazioni e della gestione delle risorse umane ai fini del risultato;
- o l'utilizzo in via primaria e fondamentale della risorsa umana, delle sue competenze professionali, delle sue motivazioni e delle sue capacità relazionali e organizzative.
- o la semplificazione come presupposto di competitività, la formazione al servizio degli obiettivi di cambiamento istituzionale, organizzativo e tecnologico e il miglioramento della qualità dei servizi;

CONSIDERATO che la Regione Lazio, come tutte le organizzazioni, si trova oggi ad operare in un contesto di mutamento e di trasformazione importante, sia alla luce del processo di riforma della P.A. sia dei nuovi scenari ordinamentali, e pertanto, si è reso necessario:



- o realizzare un cambiamento che investe, non solo le strategie di intervento e l'esercizio di molteplici funzioni, ma interessa, di fatto, il relativo assetto organizzativo e necessariamente la funzione di governo delle persone partecipanti l'azione amministrativa, cioè la gestione e formazione delle risorse umane quali elementi essenziali per alimentare e sostenere il valore innovativo impresso;
- potenziare la mutata funzione del personale nel suo ruolo: da un'attività a scarso contenuto partecipativo a co-attore nella conduzione strategica dei programmi e delle attività, facilitando le condizioni, affinché le potenzialità e le professionalità presenti possano esprimersi e contribuire alle finalità del nuovo "Sistema Regione", più vicino ai cittadini;
- o favorire il consolidarsi di una cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità;

**CONSIDERATO** che la Giunta regionale con propria deliberazione n. 919 del 26 ottobre 2005 al fine di realizzare l'integrazione dei percorsi formativi con il sistema di istruzione, ha dato mandato alla Direzione regionale "Organizzazione e Personale" per l'istituzione di convenzioni con Istituti superiori e università italiane e straniere per l'organizzazione di corsi di studio, anche, specifici, rivolti al personale regionale, in conformità con le disposizioni vigenti in materia;

**VISTO** l'art. 23 del CCNL del comparto del personale delle Regioni Autonomie locali 1998 - 2001 che nel disciplinare lo sviluppo delle attività formative stabilisce che "le parti concordano nel ritenere che per la realizzazione dei processi di trasformazione degli apparati pubblici occorre una efficace politica di sviluppo delle risorse umane... che può realizzarsi, tra l'altro, mediante la rivalutazione del ruolo della formazione che costituisce una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari del cambiamento";

**VISTO** l'art. 20 del CCDI 1998 - 2001, che prevede un costante adeguamento delle competenze del personale attraverso l'allestimento di processi formativi al fine di un miglioramento quantitativo e qualitativo dei servizi resi;

**VISTO** il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", in particolare l'art. 7-bis, e successive modificazioni ed integrazioni;

**PRESO ATTO** che la Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001, pubblicata il 31 gennaio 2002 - sulla formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni - si propone di promuovere in tutte le amministrazioni la realizzazione di un'efficace programmazione di attività formative, attribuendo alla programmazione un ruolo centrale per lo sviluppo della formazione, ed individuando nel Piano di Formazione Annuale lo strumento fondamentale di indirizzo, di cui ogni Pubblica Amministrazione deve dotarsi;

**PRESO ATTO** inoltre che la direttiva 30 luglio 2010, n. 10, del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione individua nella formazione la "dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane" e la "leva strategica per la modernizzazione dell'azione amministrativa e per la realizzazione di effettivi miglioramenti qualitativi dei servizi ai cittadini e alle imprese";

**PRESO ATTO** altresì che l'art. 6, comma 13, del decreto-legge n. 78/2010 prevede che le attività di formazione debbano essere svolte prioritariamente "tramite i propri organismi di formazione";

**CONSIDERATO** che è stato posto a regime il processo di rilevazione ed analisi del fabbisogno formativo, attraverso questionari rivolti alla dirigenza regionale, e che sulla base di questo è stato redatto il "Piano di Formazione Annualità 2012" rivolto al personale regionale contenente, tra l'altro, le linee di indirizzo pluriennali, le



strategie e gli obiettivi, le linee di intervento per l'anno 2012, le modalità di attuazione, le metodologie, i livelli e gli standard qualitativi da rispettare, le azioni, gli interventi e le attività formative rivolte al personale regionale appartenente alle categorie A, B, C, D e Dirigenza/Area Manageriale al fine di garantire l'acquisizione di competenze tecniche, specialistiche e di eccellenza;

CONSIDERATO

inoltre che il Piano di Formazione deve coniugare i bisogni dell'individuo con le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione, pertanto, è necessario attraverso il Piano Annuale valorizzare le professionalità, ad ogni livello, assicurando opportunità formative differenziate per tipologie di ruolo offrendo percorsi di sviluppo, servizi di supporto e orientamento che rispondano ai bisogni culturali, sociali, organizzativi potenziando la padronanza dei compiti operativi al fine di avvicinare sempre di più - attraverso flessibilità, razionalità e buona prassi - l'amministrazione alle specifiche esigenze rappresentate dai cittadini;

CONSIDERATO

infine, di dover garantire la qualità dei processi formativi per il costante adeguamento delle competenze e delle specificità professionali riconducendo tutti i percorsi formativi all'interno del Piano formativo e che per questo è imprescindibile il coordinamento di tutte le attività formative rivolte al personale a diverso titolo attuate dall'Amministrazione regionale;

RITENUTO

pertanto, di approvare il "Piano di Formazione Annualità 2012", allegato parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

PRESO ATTO

- che è stata data la necessaria informativa alle OO.SS. di categoria con e-mail dell'Area Sviluppo organizzativo, relazioni sindacali e contenzioso del lavoro del 29 novembre 2011;
- che non sono pervenute osservazioni scritte entro il termine di dieci giorni, ma solo una lettera di richiesta di chiarimenti da parte del C.S.A. - prot. 215 del 5/12/2011 - cui l'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale ha dato prontamente risposta nella riunione del 13.12.2011 a seguito della quale il rappresentante del C.S.A. si è dichiarato soddisfatto e non ha sollevato altre obiezioni al Piano di Formazione 2012;
- che il presente atto non è soggetto alla procedura di concertazione di cui alla DGR n. 136 del 22/03/06;

All'Unanimità

DELIBERA

- di approvare il "Piano di Formazione Annualità 2012" contenente, tra l'altro, le linee di indirizzo pluriennali, le strategie e gli obiettivi, le linee di intervento per l'anno 2012, le modalità di attuazione, le metodologie, i livelli e gli standard qualitativi da rispettare, le azioni, gli interventi e le attività formative rivolte al personale regionale appartenente alle categorie A, B, C, D e Dirigenza/Area Manageriale al fine di garantire l'acquisizione di competenze tecniche, specialistiche e di eccellenza - quale parte integrante e sostanziale della presente deliberazione.

Piano\_2012

LA PRESIDENTE: F.to Renata POLVERINI  
 TL SEGRETARIO: F.to Paolo IACONIS

ROMA 30 DIC. 2011



4  
7  
6  
2

ALLEG. alla DELIB. N. **633** *ra*  
DEL 28 DIC. 2011



# PIANO DI FORMAZIONE 2012

*Il presente elaborato è di pertinenza esclusiva del Presidente della Giunta Regionale e non può essere sottoposto a modifica.*



Direzione Regionale Organizzazione, Personale, Demanio e Patrimonio  
Il Direttore

Dot. Raffaele Marra  
*Raffaele Marra*



## LINEE GENERALI

1. Premessa.....
2. Il quadro generale di riferimento.....
3. Linee di Sviluppo.....
4. La rilevazione dei bisogni formativi.....
5. Formazione R.U. della Giunta e del Consiglio Regionale.....
6. Selezione dei partecipanti.....
7. Modalità di attuazione.....
8. Formazione cosiddetta "a catalogo".....
9. Collaborazioni.....
10. Pagina intranet.....

Pag.	4
"	5
"	7
"	10
"	12
"	14
"	15
"	16
"	18
"	19



## P.F. ANNUALITA' 2012

1. Linee di intervento	
1.1. Formazione Strategica.....	
1.2. La formazione al ruolo e/o ai compiti di istituto.....	
1.2.1. Giunta Regionale – Percorsi di sviluppo .....	
1.2.2. Consiglio Regionale – Percorsi di sviluppo.....	
2. Formazione online.....	
3. Innovazione e scelte metodologiche.....	
4. Innovazione e ricerca.....	
5. Dirigenza/Area manageriale - Dirigenti.....	
6. Dirigenza/Area manageriale – Direttori regionali.....	
7. Il sistema di valutazione della formazione.....	
8. Risorse finanziarie.....	
Appendice A. Organizzazione progettuale e didattica.....	
Appendice B. Erogazione e monitoraggio.....	
Appendice C. Contesto normativo.....	

Pag.	21
"	24
"	26
"	36
"	38
"	39
"	40
"	43
"	44
"	46
"	47
"	48
"	49
"	51
"	54



## 1. PREMESSA

### Carattere pluriennale e interfunzionale del piano

**La formulazione del Piano è parte del processo formativo e si inserisce quindi in un ciclo che necessariamente tiene conto dei risultati dell'esperienza formativa precedente e se ne avvale nello sviluppo delle esigenze formative espresse dagli attori istituzionali. Il Piano risponde, pertanto, ad un'ottica di processo in divenire.**

Il Piano si propone di favorire lo sviluppo e la crescita personale e professionale del personale regionale, attraverso l'acquisizione e l'accrescimento di conoscenze, abilità e competenze. E' finalizzato, pertanto, allo sviluppo della professionalità delle risorse umane della Regione Lazio.

Lo sviluppo delle competenze professionali permetterà di migliorare le prestazioni e di assicurare un prezioso contributo al raggiungimento di due obiettivi strategici che riassumono le finalità dell'organizzazione regionale:

- l'incremento continuo dell'efficienza economico-finanziaria;
- l'incremento continuo della soddisfazione dei portatori d'interesse.



## 2. IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO

Il Piano Pluriennale di formazione risponde alle esigenze specifiche dell'organizzazione regionale e al tempo stesso cerca di essere in linea con le indicazioni nazionali ed europee in materia di gestione e di sviluppo delle risorse umane. In sintesi, queste le fonti di riferimento:

- **il Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000.** *"Le persone sono la principale risorsa dell'Europa e su di esse dovrebbero essere imperniate le politiche dell'Unione". E' necessario "attribuire una più elevata priorità all'attività di apprendimento lungo tutto l'arco della vita quale elemento di base del modello sociale europeo".*
- **La Direttiva del 13 dicembre 2001 del Dipartimento della Funzione Pubblica** sulla formazione e sulla valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni in un'ottica di formazione continua che abbraccia l'intero arco della vita lavorativa e cercando sempre di coniugare i bisogni dell'individuo con i bisogni dell'organizzazione.
- **Il Decreto Legislativo n. 165 del 2001.** *"Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione (art. 7, comma 4)".*
- **Le linee programmatiche nazionali** che indicano priorità politiche e obiettivi strategici
  - assicurare un'amministrazione che produca meglio e di più:
    - beni e servizi pubblici;
    - progressivo miglioramento della qualità dei servizi;
    - maggiore "prossimità" delle amministrazioni ai cittadini ("cittadini-clienti", "cittadini-utenti");
    - maggiore tempestività nell'erogazione delle prestazioni;
    - riduzione dei costi.
  - l'utilizzo in via primaria e fondamentale della risorsa umana, delle sue competenze professionali, delle sue motivazioni e delle sue capacità relazionali e organizzative.
- **La Contrattazione collettiva nazionale e decentrata, regolamenti e delibere regionali.**

Per quanto riguarda la puntuale rispondenza del Piano di Formazione alle specifiche esigenze dell'organizzazione regionale sono stati presi in considerazione:



- il Programma e gli obiettivi della Regione Lazio;
- i risultati della rilevazione dei bisogni di formazione delle varie strutture regionali effettuata tramite questionari ai dirigenti;
- documenti programmatici e atti amministrativi riguardanti la riorganizzazione delle funzioni e dell'assetto regionale.

È indispensabile che le amministrazioni assumano la partecipazione del personale ai processi di innovazione come obiettivo strategico e condiviso con le organizzazioni sindacali. In questo contesto è necessario che nelle linee strategiche, in materia di formazione, vengano coinvolti, in maniera diretta, i dirigenti dei vari livelli dell'Amministrazione creando così un sistema di responsabilità incrociata tra i vari livelli, atto a generare standard formativi realmente necessari al conseguimento degli obiettivi preposti. L'obiettivo è quello di generare un circuito virtuoso, in ambito formativo, dove la dirigenza sia anch'essa portatrice di una cultura volta all'innovazione. L'offerta formativa deve avere le caratteristiche di una formazione continua per la Pubblica Amministrazione e deve essere strutturata con valutazioni che ne ottimizzano l'efficacia.



### 3. LINEE DI SVILUPPO

#### Le funzioni della formazione

Il piano annuale è stato definito in relazione alle diverse funzioni della formazione regionale:

- una *funzione strategica per il raggiungimento di specifici obiettivi*;
- una *funzione di crescita permanente delle risorse umane*;
- una *funzione di formazione al ruolo e/o ai compiti d'istituto*.

#### La funzione strategica della formazione

La formazione esprime la sua funzione strategica quando contribuisce:

- al raggiungimento di obiettivi previsti dai piani d'intervento regionali;
- alla realizzazione di progetti di sviluppo organizzativo o tecnico-specialistico di ciascuna direzione.

Per ogni Direzione sono identificate esigenze prioritarie di formazione da soddisfare in relazione ad un obiettivo strategico che viene tradotto nella dimensione formativa in forma di "Progetto". Per ogni "Progetto" vengono indicate le azioni formative che lo realizzano.

In una prospettiva più ampia la formazione di tipo strategico dovrebbe concorrere:

- all'attuazione delle finalità programmatiche e legislative e al migliore svolgimento dei compiti d'istituto propri della Regione;
- al miglioramento continuo di tutti gli atti regionali che influiscono sui livelli di qualità dei servizi attesi dai cittadini e dalle imprese;
- al recupero di efficienza e di economicità del proprio funzionamento con il supporto dei più avanzati strumenti tecnologici;
- alla creazione di una cultura di servizio ai cittadini e alle imprese diffusa e condivisa dal personale e dalla dirigenza della Regione.

#### La funzione di crescita permanente delle risorse umane

La formazione deve assolvere anche il compito di agevolare lo sviluppo permanente delle potenzialità di ciascun dipendente e rispondere ai suoi bisogni di crescita culturale e professionale. La formazione regionale deve permettere di conciliare i bisogni di sviluppo dell'organizzazione con i bisogni di crescita della persona. La prospettiva culturale e professionale è pertanto quella della formazione continua, in quanto orientata al miglioramento delle prestazioni e alla padronanza delle situazioni di lavoro, e della formazione permanente, in quanto risponde al tempo stesso all'esigenza di offrire occasioni di crescita lungo l'intero ciclo di vita lavorativa di ciascuna persona.



### La funzione di formazione al ruolo e/o ai compiti d'istituto

Il piano prevede percorsi formativi in aree che rappresentano nuclei di competenze tipiche del lavoro in Regione e stabilmente correlate con i compiti istituzionali. La formazione deve permettere alle risorse umane regionali di sviluppare sempre più la padronanza del ruolo loro assegnato e di adeguare il patrimonio di competenze al livello richiesto per il miglior funzionamento delle unità organizzative di appartenenza.

### Implementazione della formazione online

Alcuni corsi, connessi allo sviluppo di competenze che non richiedono il rapporto diretto in aula con il docente, saranno offerti online.

Potranno essere promossi inoltre progetti per sviluppare, all'interno dell'Ente, una comunità d'apprendimento "in rete" che, tramite la condivisione di conoscenze e positive esperienze professionali, possa contribuire alla crescita professionale dei soggetti che ne fanno parte.

Le precedenti esperienze relative ai corsi fruibili on-line o in modalità blended hanno posto in evidenza quale principale criticità quella rappresentata dalla bassa interattività che li caratterizza. In questo senso una comunità di apprendimento "in rete" potrebbe costituire un valido rimedio al senso di isolamento e all'asetticità del contesto in cui il fruitore di corsi e-learning si trova spesso ad operare.

Nell'ambito della comunità d'apprendimento "in rete" la formazione non si sostanzia in una mera acquisizione di contenuti importati dall'esterno, ma anche, e soprattutto, nella valorizzazione e condivisione dei saperi prodotti all'interno dell'organizzazione regionale attraverso l'esperienza.

A tal fine, potrà essere realizzata una piattaforma virtuale collettiva che consentirà all'utente di divenire autore e creatore di nuovi contenuti, nonché di rielaborare e strutturare i materiali didattici in base ai propri principi di apprendimento personale e individuale. Saranno attivati forum, chat e aree di discussione, in modo da consentire il confronto diretto e immediato tra i partecipanti che, condividendo di informazioni ed esperienze, potranno avere a disposizione una quantità notevole di informazioni (consultabili e scaricabili) ed indicazioni pratiche immediatamente fruibili.

### Formazione integrata

Ai fini dello sviluppo delle professionalità e delle carriere, le attività formative previste dal Piano si integrano con eventuali programmi individuali di recupero e completamento di percorsi scolastici e con ogni altra iniziativa volta ad assicurare il diritto allo studio.

### Sviluppo organizzativo e delle risorse umane

Sia in sede di pianificazione (individuazione degli interventi formativi idonei a rispondere ai bisogni rilevati) sia in sede di progettazione (definizione degli obiettivi, dei contenuti, dei metodi e dei mezzi per l'attuazione dei singoli interventi formativi) sono stati individuati e trattati con il necessario equilibrio:

- i bisogni e le finalità dell'organizzazione;
- le esigenze di sviluppo delle persone impegnate nelle strutture organizzative.



La dimensione tecnica è stata sistematicamente inglobata in quadri culturali e professionali più ampi che, mentre promuovono lo sviluppo di conoscenze e abilità tecniche, offrono al tempo stesso la possibilità di:

- sviluppare la consapevolezza del proprio patrimonio culturale e professionale;
- comprendere meglio il rapporto tra il proprio ruolo e gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- realizzare il rapporto tra il proprio ruolo e i fini dell'organizzazione regionale nel suo complesso.

#### **Benessere individuale e organizzativo**

Alcuni percorsi sono stati progettati per rispondere al bisogno di benessere psicosociale dell'individuo e del gruppo nelle concrete situazioni di lavoro. Si tratta di percorsi che promuovono lo sviluppo del Sé, la comprensione delle dinamiche relazionali e lo sviluppo di capacità che contribuiscano alla coesione, alla cooperazione e alla produttività. La formazione deve contrastare ogni eventualità di depauperamento delle professionalità dei dipendenti. L'ispirazione di fondo di ogni iniziativa e/o intervento è di contribuire al rispetto della persona, della sua professionalità, della sua dignità.

#### **Pari opportunità**

A tutte le categorie professionali operanti in Regione sono offerte concrete e paritarie occasioni di crescita. Tutte le funzioni e le strutture organizzative possono trovare concrete risposte alle loro esigenze di sviluppo.

Sarà garantito l'accesso alla formazione dei dipendenti diversamente abili assicurando loro supporti professionali, condizioni, strumenti e attrezzature idonei alla partecipazione e attività.



#### 4. LA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI

Il progetto di un piano di formazione destinato alle risorse umane della Regione Lazio deve prendere in considerazione le esigenze di funzionamento e di sviluppo espresse a vari livelli:

- a **livello di sistema socioeconomico**, promuovendo lo sviluppo di competenze che possano contribuire al miglioramento delle abilità per la realizzazione dei servizi resi ai cittadini e alle imprese;
- a **livello di sistema organizzativo**, cercando di assicurare all'organizzazione regionale le competenze e la strumentazione necessarie per contribuire al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal programma del governo regionale;
- a **livello di sottosistemi** (direzioni e aree), per fornire la formazione relativa a specifiche esigenze di potenziamento dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione;
- a **livello di singola risorsa**, per consentire alla formazione di rispondere alle aspettative di sviluppo professionale dei dipendenti.

L'individuazione dei fabbisogni formativi cui dedicare il piano di formazione 2012 è stata pertanto effettuata a seguito delle seguenti azioni:

- analisi del programma della Regione Lazio;
- rilevazione dei bisogni di formazione delle varie strutture regionali tramite questionari ai dirigenti d'area;
- ascolto attivo dei dipendenti avviati in formazione;
- monitoraggio attività formativa relativa alle precedenti annualità;
- verifica delle novità normative più recenti.

#### *Analisi del Programma della Regione Lazio*

I risultati della rilevazione dei bisogni di formazione tramite questionario sono risultati coerenti e funzionali al raggiungimento degli obiettivi di Programma stabiliti dalla Giunta Regionale, con particolare riguardo alla necessità:

- di accrescere l'efficienza del sistema regionale;
- di migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese;
- di rendere più accurati i controlli di gestione al fine di contenere la spesa e di meglio orientarla;
- di contribuire alla trasparenza dell'attività regionale.

**Rilevazione tramite questionario presso i dirigenti e direttori regionali**

I riferimenti generali per la definizione del piano sono stati i valori già indicati. Per tradurre tali riferimenti in percorsi formativi, la Direzione del Personale, Organizzazione, Demanio e Patrimonio, tramite l'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale ha provveduto a rilevare i fabbisogni formativi delle strutture tramite la somministrazione di un questionario a dirigenti e direttori regionali.

Il questionario in argomento era organizzato in tre parti: nella prima dovevano essere fornite alcune informazioni su competenze e dotazione organica delle strutture; nella seconda dovevano essere scelti, tra una serie di temi didattici già individuati dall'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale, quelli di maggiore interesse per la propria struttura; nella terza parte ed ultima parte del questionario era richiesto, in uno spazio libero, di segnalare:

- eventuali attività formative tecnico-specialistiche funzionali al raggiungimento di obiettivi propri della singola struttura;
- la necessità di prevedere temi didattici differenti rispetto a quelli individuati dall'Area Formazione;
- altri aspetti (suggerimenti e criticità) relativi allo svolgersi delle attività formative.

La raccolta dei risultati dei questionari e la loro analisi sono state effettuate dall'Area analisi delle competenze e Formazione del personale.

**Ascolto attivo dei dipendenti avviati a formazione**

Per completare adeguatamente la rilevazione del fabbisogno formativo si è privilegiata l'integrazione tra attività proprie dell'Area analisi delle competenze e Formazione del personale e il contatto coi dipendenti derivanti dalla quotidianità delle attività. Da questo incontro, che avviene nelle aule, nei propri uffici e non ultimo telefonicamente, si è posto l'accento sulle specifiche esigenze che di volta in volta emergevano per il futuro delle attività delle strutture.

**Monitoraggio dell'attività formativa**

Si è tenuto conto, inoltre, di tutto ciò che è scaturito dal monitoraggio costante dell'attività formativa relativa al Piano di Formazione per l'anno 2011 ed in particolare di tutte le attività poste in essere per la rilevazione della qualità della formazione e della soddisfazione dei discenti.

## 5. FORMAZIONE R.U.

Le strutture operative e le risorse umane della Giunta Regionale esprimono bisogni formativi in parte coincidenti con i bisogni delle strutture e dei dipendenti del Consiglio (relativamente alla crescita della persona) e in parte specifici per il ruolo svolto (relativamente alle competenze tecnico-professionali e/o allineamento delle prestazioni ai top performer esistenti).

I percorsi formativi individuati devono tendere in particolare al raggiungimento dei seguenti obiettivi generali:

- o estendere e approfondire le competenze professionali
- o potenziare le competenze di tipo tecnico-amministrativo nei settori interessati
- o promuovere l'aggiornamento di competenze necessarie per la gestione di progetti specifici di carattere innovativo e strategico
- o fornire occasioni di apprendimento linguistico specialistico ai dipendenti i cui compiti richiedono necessariamente la padronanza di una o più lingue
- o potenziare le realtà esistenti di eccellenza
- o offrire occasioni formative che contribuiscano a sviluppare il senso di appartenenza

Nell'individuazione dei percorsi occorre dare ampia applicazione a quanto auspicato, in termini di contributi programmatici, dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione sugli aspetti dell'allineamento delle prestazioni delle organizzazioni pubbliche sia ai top performer esistenti, sia ai benchmark internazionali più evidenti e più affidabilmente mutuabili. In quest'ottica si declinano i seguenti obiettivi formativi:

- o autoverificare il livello di conoscenza della normativa e il livello di padronanza delle procedure che caratterizzano l'attività di ciascuna direzione
- o promuovere l'allineamento degli operatori di ciascuna direzione al livello ottimale di conoscenza della normativa e di padronanza delle procedure
- o promuovere il potenziamento dell'efficienza gestionale
- o acquisire o potenziare le competenze per la gestione informatizzata delle banche dati
- o promuovere lo spirito di gruppo e la visione condivisa delle finalità dell'amministrazione e del ruolo della propria unità organizzativa

I destinatari di tali percorsi formativi sono le figure professionali in ruolo presso le strutture di seguito evidenziate:

- personale della Giunta e del Consiglio Regionale appartenenti alle categorie A, B, C, D e Dirigenza/Area Manageriale;
- risorse comandate a contratto (superiore a sei mesi).
- personale del Consiglio Regionale di diretta collaborazione con le strutture politiche a contratto



I contenuti formativi d'interesse si riferiscono a più aree tematiche:

- giuridico-amministrativa
- organizzazione risorse umane
- economico-finanziaria
- comunicazione e informazione
- europea internazionale
- tecnico specialistica
- informatica
- sicurezza e privacy

Dipendenti e dirigenti saranno assistiti nella definizione di piani individuali di formazione e di piani di unità operative individuando percorsi strutturati in aree tematiche diverse.

Nel quadro della programmazione annuale saranno inoltre realizzate azioni formative destinate ai **dipendenti diversamente abili** al fine di favorire l'aggiornamento e lo sviluppo di nuove competenze con la finalità, tra le altre, della piena integrazione del personale regionale.

Ai dipendenti **neoassunti**, infine, verranno dedicati specifici percorsi di accoglienza.



## 6. SELEZIONE DEI PARTECIPANTI

Per quanto riguarda gli strumenti e le modalità della promozione e la comunicazione delle attività formative, l'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale darà diffusione delle informazioni relative ai corsi attraverso i principali strumenti informativi.

La selezione dei partecipanti sarà effettuata sulla base dei seguenti criteri:

- o coerenza tra il profilo dei candidati e il contenuto dell'intervento formativo
- o processi di innovazione in corso e/o da attivare che coinvolgono la Regione e l'ambito di provenienza (Area etc.) del dipendente
- o precedenti esperienze formative dei dipendenti

Tutte le candidature dovranno essere proposte dai dirigenti responsabili.

## 7. MODALITA' DI ATTUAZIONE

- Moduli tradizionali in aula:** attività formative, caratterizzate dalla presenza di un docente e da un gruppo di persone, finalizzate al trasferimento di conoscenze nell'ambito del programma didattico strutturato e definito a priori;
- Laboratori:** attività formative volte a facilitare la trasposizione di quanto appreso in sede di corso tradizionale in modifiche di alcuni aspetti specifici della realtà lavorativa quotidiana (procedure e/o comportamenti)
- Moduli di tipo seminariale:** attività finalizzate al trasferimento di conoscenze e/o esperienze su un determinato argomento;
- Stages e attività di simulazione:** attività formative, svolte anche presso altre strutture e/o organizzazioni, finalizzate a migliorare le competenze attraverso esperienze di formazione sul lavoro;
- Convegni:** attività specifiche finalizzate al trasferimento di conoscenze e/o esperienze su tematiche e/o argomenti emergenti;
- Visite di studio:** trattasi di incontri, presso altre realtà aziendali, effettuati singolarmente o da piccoli gruppi, finalizzate allo scambio di conoscenze, buone prassi amministrative, competenze ed esperienze su tematiche di comune interesse. Sono strutturate in modo da prevedere momenti di informazione/riflessione alternati a momenti di discussione/confronto, al fine di individuare opportunità di future sinergie e collaborazioni;
- Master :** attività di specializzazione finalizzate al mantenimento, all'acquisizione e allo sviluppo di competenze e conoscenze tecnico professionali per la comprensione e gestione di realtà, sistemi e organizzazioni complesse in campi specifici, settoriali e aree manageriali;
- Residenziali:** attività specifiche di alta specializzazione finalizzate al trasferimento di conoscenze e/o esperienze su tematiche e/o argomenti settoriali di eccellenza;
- Percorsi integrati:** attività specifiche di specializzazione professionale quale alternanza lavoro e studio (lavoro/scuola/università) finalizzate all'acquisizione di professionalità e allo sviluppo di competenze e conoscenze tecnico professionali;
- Formazione online:** attività specifiche finalizzate allo sviluppo e/o trasferimento di conoscenze e/o esperienze su tematiche e/o argomenti settoriali con l'ausilio di tecnologia avanzata, anche nella direzione di una corretta sperimentazione ed implementazione di approcci e-learning.

## 8. FORMAZIONE COSIDDETTA A "CATALOGO"

La Regione Lazio riconosce nella formazione a catalogo uno strumento di aggiornamento del personale al fine di garantire un costante miglioramento dei livelli di efficacia e di efficienza e di qualità dei propri servizi; è contraddistinta da un lato dall'attuazione di sistemici momenti di verifica di breve durata e di collegamento con il sistema formativo pubblico e privato del libero mercato, dall'altro da azioni formative che non possono essere oggetto di programmazione e limitate soltanto a poche unità di personale.

Sono da considerarsi attività formative a catalogo quelle attività offerte da Istituti, Università, Società ed Enti pubblici e privati su temi tecnici specifici e che viene realizzata attraverso la proposta a catalogo di prodotti formativi continuamente aggiornati.

Sarà data la massima pubblicità possibile, sia attraverso supporti informatici sia cartacei, alle offerte formative proposte dalle organizzazioni, Istituti e società presenti sul libero mercato.

Ciascun Direttore, valutata l'effettiva urgenza rispetto agli obiettivi della Direzione ed in considerazione del carattere eccezionale di questo tipo di formazione, indicherà i nominativi del personale da avviare alle attività formative a catalogo. Tale attività deve essere rispondente alla funzione svolta dal dipendente.

### Ammissione alle attività richieste

L'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale della Direzione regionale "Organizzazione. Personale, Demanio e Patrimonio" provvede agli adempimenti connessi alla formazione a catalogo:

- Verifica che i contenuti delle attività formative richieste siano rispondenti alla funzione svolta dai dipendenti e che non riguardino progetti formativi previsti dal Piano di Formazione annuale;
- Verifica i costi;
- Provvede con determinazione all'autorizzazione ed al relativo impegno di spesa;
- Comunica all'Ente organizzatore la partecipazione del dipendente autorizzato, definendo le modalità di pagamento;
- Predisporre lettera di autorizzazione per il dipendente;
- Verifica la regolarità della prestazione e della documentazione prodotta da parte del soggetto beneficiario del pagamento e predispone gli atti per la liquidazione della spesa.

La formazione a catalogo non è consentita per attività formative aventi contenuto analogo a progetti previsti dal Piano di Formazione, o comunque realizzati direttamente dalla Regione per il proprio personale, fatti salvi i casi in cui la partecipazione non comporti spesa.

L'iscrizione a Master è subordinata all'effettiva necessità in rapporto al lavoro svolto, attestata dal Direttore della struttura in cui opera il dipendente.



Considerata la limitatezza delle risorse disponibili, è possibile l'iscrizione a Master soltanto:

- per i dipendenti in ruolo con contratto a tempo indeterminato
- per i dipendenti di categoria D o dirigenziale
- e per una sola volta in un quinquennio, al fine di garantire l'accesso a tutti i dipendenti interessati.

L'impossibilità a partecipare da parte del dipendente ad una attività formativa di questo tipo, autorizzata o in fase di autorizzazione, deve essere tempestivamente comunicata all'Area Formazione del Personale e formalizzata con lettera motivata.

#### **Attestati di partecipazione e relazione finale**

**Per la sola formazione a catalogo**, al fine di acquisire agli atti l'avvenuta partecipazione, il dipendente interessato deve trasmettere all'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale, entro i 30 giorni successivi al termine dell'attività formativa, i seguenti documenti:

- la **fotocopia dell'attestato di partecipazione**, autenticata da un funzionario dell'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale, previa verifica dell'originale, in analogia con quanto disposto in materia di autocertificazione dalla normativa vigente;
- una breve **relazione sull'argomento** oggetto dell'attività. Tali relazioni potranno essere pubblicate in un'apposita pagina Intranet al fine di trasferire ai dipendenti interessati elementi di conoscenza acquisiti.
- copia dell'eventuale **materiale didattico** fornito nel corso dell'attività.

L'attività formativa "a catalogo", considerato che gli interventi formativi di tale tipo sono contraddistinti dal carattere dell'eccezionalità, a fronte di eventuale riduzione delle risorse disponibili, può essere sospesa per accordare priorità alla formazione rivolta alla generalità del personale dipendente.



## 9. COLLABORAZIONI

La Regione Lazio per la realizzazione e l'attuazione delle attività formative potrà usufruire delle opportunità offerte dal libero mercato e ricercare la collaborazione di enti e organizzazioni di elevato standard qualitativo a cui affidare azioni, iniziative e progetti. La gestione delle iniziative sarà affidata agli enti e alle strutture di diretta dipendenza della Regione Lazio (ASAP, Ist. C. Jemolo, LAIt, et.) ovvero utilizzare le specializzazioni e competenze anche in forma consorziata e/o convenzionata per la promozione della innovazione tecnologica, con università e con enti in grado di garantire la migliore organizzazione e realizzazione delle attività previste dal Piano.

Saranno favorite, ove possibile, azioni comuni con altre Pubbliche Amministrazioni, quali ad esempio il Comune di Roma.

L'attività di formazione e di istruzione rivolta al personale regionale, attraverso un percorso integrato, volto alla crescita professionale sarà potenziato e sviluppato istituendo ulteriori convenzioni con istituti superiori e università italiane e straniere per l'organizzazione di corsi di studio, anche specifici (DGR n. 919 del 26/10/2005).

Per le attività di collaborazione, scambio di esperienze e quant'altro utile ai professionisti del settore saranno sviluppate e ricercate alleanze strategiche con enti e organizzazioni nazionali e internazionali.

Inoltre, potranno essere avviate azioni di adesione ad associazioni e organizzazioni di settore al fine di adeguare le competenze e le professionalità per il mantenimento e lo sviluppo degli standard qualitativi degli operatori e dei soggetti interessati incaricati a diverso titolo nel settore della formazione.



## 10. PAGINA INTRANET

All'interno della Intranet regionale si trova uno spazio (link – formazione personale) dedicato alla formazione professionale e all'aggiornamento del personale regionale, che fornisce informazioni e comunicazioni relative alle attività svolte. L'impostazione proposta riguarda sia il personale in servizio presso la sede della Giunta regionale sia quello operante presso la sede del Consiglio regionale.

L'articolazione delle pagine prevede:

- il contesto da cui muove la formazione,
- le linee generali,
- la formazione annuale,
- i percorsi,
- i contenuti,
- le finalità e
- le eventuali personalizzazioni richieste dall'esercizio del ruolo, della funzione e/o dell'attività.

Le pagine realizzate sono finalizzate ad erogare un servizio importante in un'ottica di formazione continua.

L'impianto (pagina glossario, eventi formativi, formazione a catalogo, biblioteca etc.) prevede il concorso del personale per la costruzione di ulteriori pagine utili allo sviluppo e all'acquisizione di competenze diversificate, nella condivisione di specifiche identità professionali e "saperi" d'eccellenza.

Lo spazio intranet dedicato, inoltre, costituisce anche una "vetrina" sul mercato della formazione. Vi sono infatti pubblicate tutte le iniziative e/o attività formative di Università, scuole, società ed enti di formazione di cui l'Area Formazione è a conoscenza e/o specificatamente proposte, corredate da una breve presentazione dell'attività, il programma dettagliato, le indicazioni logistiche ed eventuali link utili.

E' possibile, infine, reperire notizie in merito ad eventi culturali che si realizzino nel territorio regionale ed anche news di particolare interesse.



**PIANO FORMATIVO ANNUALITA' 2012**



## 1. LE LINEE DI INTERVENTO

### Le funzioni della formazione

Il piano annuale è stato definito in relazione alle diverse funzioni della formazione regionale:

- una *funzione strategica per il raggiungimento di specifici obiettivi*;
- una *funzione di crescita permanente delle risorse umane*;
- una *funzione di formazione al ruolo e/o ai compiti d'istituto*

### La funzione strategica della formazione

La formazione esprime la sua funzione strategica quando contribuisce:

- al raggiungimento di obiettivi previsti dai piani d'intervento regionali;
- alla realizzazione di progetti di sviluppo organizzativo o tecnico-specialistico di ciascuna direzione.

Per ogni Direzione sono identificate esigenze prioritarie di formazione da soddisfare in relazione ad un obiettivo strategico che viene tradotto nella dimensione formativa in forma di "Progetto". Per ogni "Progetto" vengono indicate le azioni formative che lo realizzano.

In una prospettiva più ampia la formazione di tipo strategico dovrebbe concorrere:

- all'attuazione delle finalità programmatiche e legislative e al migliore svolgimento dei compiti d'istituto propri della Regione;
- al miglioramento continuo di tutti gli atti regionali che influiscono sui livelli di qualità dei servizi attesi dai cittadini e dalle imprese;
- al recupero di efficienza e di economicità del proprio funzionamento con il supporto dei più avanzati strumenti tecnologici;
- alla creazione di una cultura di servizio ai cittadini e alle imprese diffusa e condivisa dal personale e dalla dirigenza della Regione.

### La funzione di crescita permanente delle risorse umane

La formazione deve assolvere anche il compito di agevolare lo sviluppo permanente delle potenzialità di ciascun dipendente e rispondere ai suoi bisogni di crescita culturale e professionale. La formazione regionale deve permettere di conciliare i bisogni di sviluppo dell'organizzazione con i bisogni di crescita della persona. La prospettiva culturale e professionale è pertanto quella della *formazione continua*, in quanto orientata al miglioramento delle prestazioni e alla padronanza delle situazioni di lavoro, e della

*formazione permanente*, in quanto risponde al tempo stesso all'esigenza di offrire occasioni di crescita lungo l'intero ciclo di vita lavorativa di ciascuna persona.

#### La funzione di formazione al ruolo e/o ai compiti d'istituto

Il piano prevede percorsi formativi in aree che rappresentano nuclei di competenze tipiche del lavoro in Regione e stabilmente correlate con i compiti istituzionali. La formazione deve permettere alle risorse umane regionali di sviluppare sempre più la padronanza del ruolo loro assegnato e di adeguare il patrimonio di competenze al livello richiesto per il miglior funzionamento delle unità organizzative di appartenenza.

#### Implementazione della formazione online

Alcuni corsi, connessi allo sviluppo di competenze che non richiedono il rapporto diretto in aula con il docente, saranno offerti online.

Potranno essere promossi inoltre progetti per sviluppare, all'interno dell'Ente, una comunità d'apprendimento "in rete" che, tramite la condivisione di conoscenze e positive esperienze professionali, possa contribuire alla crescita professionale dei soggetti che ne fanno parte.

Le precedenti esperienze relative ai corsi fruibili on-line o in modalità blended hanno posto in evidenza quale principale criticità quella rappresentata dalla bassa interattività che li caratterizza. In questo senso una comunità di apprendimento "in rete" potrebbe costituire un valido rimedio al senso di isolamento e all'asetticità del contesto in cui il fruitore di corsi e-learning si trova spesso ad operare.

Nell'ambito della comunità d'apprendimento "in rete" la formazione non si sostanzia in una mera acquisizione di contenuti importati dall'esterno, ma anche, e soprattutto, nella valorizzazione e condivisione dei saperi prodotti all'interno dell'organizzazione regionale attraverso l'esperienza.

A tal fine, potrà essere realizzata una piattaforma virtuale collettiva che consentirà all'utente di divenire autore e creatore di nuovi contenuti, nonché di rielaborare e strutturare i materiali didattici in base ai propri principi di apprendimento personale e individuale. Saranno attivati forum, chat e aree di discussione, in modo da consentire il confronto diretto e immediato tra i partecipanti che, condividendo di informazioni ed esperienze, potranno avere a disposizione una quantità notevole di informazioni (consultabili e scaricabili) ed indicazioni pratiche immediatamente fruibili.

#### Formazione Integrata

Ai fini dello sviluppo delle professionalità e delle carriere, le attività formative previste dal Piano si integrano con eventuali programmi individuali di recupero e completamento di percorsi scolastici e con ogni altra iniziativa volta ad assicurare il diritto allo studio.

#### Sviluppo organizzativo e delle risorse umane

Sia in sede di pianificazione (individuazione degli interventi formativi idonei a rispondere ai bisogni rilevati) sia in sede di progettazione (definizione degli obiettivi, dei contenuti, dei metodi e dei mezzi per l'attuazione dei singoli interventi formativi) sono stati individuati e trattati con il necessario equilibrio:

- i bisogni e le finalità dell'organizzazione;
- le esigenze di sviluppo delle persone impegnate nelle strutture organizzative.

La dimensione tecnica è stata sistematicamente inglobata in quadri culturali e professionali più ampi che, mentre promuovono lo sviluppo di conoscenze e abilità tecniche, offrono al tempo stesso la possibilità di:

- sviluppare la consapevolezza del proprio patrimonio culturale e professionale;
- comprendere meglio il rapporto tra il proprio ruolo e gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- realizzare il rapporto tra il proprio ruolo e i fini dell'organizzazione regionale nel suo complesso.

#### **Benessere individuale e organizzativo**

Alcuni percorsi sono stati progettati per rispondere al bisogno di benessere psicosociale dell'individuo e del gruppo nelle concrete situazioni di lavoro. Si tratta di percorsi che promuovono lo sviluppo del Sé, la comprensione delle dinamiche relazionali e lo sviluppo di capacità che contribuiscono alla coesione, alla cooperazione e alla produttività. La formazione deve contrastare ogni eventualità di deauperamento delle professionalità dei dipendenti. L'ispirazione di fondo di ogni iniziativa e/o intervento è di contribuire al rispetto della persona, della sua professionalità, della sua dignità.

#### **Pari opportunità**

A tutte le categorie professionali operanti in Regione sono offerte concrete e paritarie occasioni di crescita. Tutte le funzioni e le strutture organizzative possono trovare concrete risposte alle loro esigenze di sviluppo.

Sarà garantito l'accesso alla formazione dei dipendenti diversamente abili assicurando loro supporti professionali, condizioni, strumenti e attrezzature idonei alla partecipazione e attività.





## 1.1. Formazione Strategica

Dall'analisi dei dati scaturiti dalla rilevazione del fabbisogno formativo emerge l'esigenza di trasferire e strutturare concretamente l'adeguamento di tutti gli operatori delle strutture direzionali a livello ottimale della conoscenza normativa e della padronanza delle procedure. Pertanto si propone un'offerta formativa che trasformi le esigenze e le idee in processi attraverso un'azione continua di interazione tra organizzazione (direzioni), Area Analisi delle Competenze e Formazione del Personale e Asap, al fine di aggiungere plusvalore alle dinamiche organizzative.

- Il Piano 2012 declina tale esigenza in obiettivi formativi:
  - verificando il livello di conoscenza della normativa e il livello di padronanza delle procedure che caratterizzano l'attività della direzione;
  - promuovendo il potenziamento dell'efficienza gestionale;
  - promuovendo lo spirito di gruppo e la visione condivisa delle finalità dell'Amministrazione e degli obiettivi e del ruolo della propria unità organizzativa;
  - orientando l'organizzazione delle attività, che avverrà in stretta sinergia tra l'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale della Regione Lazio e l'ASAP, al raggiungimento dei seguenti obiettivi:
    - "costruire" corsi su misura (anche per pochi iscritti) di alta qualità;
    - offrire risposte immediate alle richieste urgenti;
    - riprogettare l'attività continuamente per meglio adattarla ai bisogni;
    - organizzare congiuntamente con ASAP l'attività d'aula;
    - effettuare il doppio controllo del ciclo di erogazione;
    - sensibilizzare il personale regionale rispetto alla cultura della formazione (maggiore rispondenza e partecipazione del personale alle attività dell'Area Analisi delle competenze e Formazione del personale);
    - coinvolgere rigorosamente le strutture nella progettazione delle azioni formative;
    - utilizzare metodologie interattive/laboratoriali che consentano l'apprendimento attraverso la sperimentazione e la costruzione di prodotti che possano essere effettivamente adoperati nei contesti di lavoro migliorando la qualità delle prestazioni e dei processi interni all'amministrazione.

**Per rispondere alle esigenze delle singole strutture con maggiore flessibilità, questo tipo di formazione sarà attivata durante tutto il corso dell'anno, d'intesa con ciascuna Direzione che ne stabilirà le priorità, i periodi di attuazione di ciascun intervento, il numero dei partecipanti e la durata.**

Per la formazione strategica da attuare nel corso dell'anno si prevedono circa 1.000 partecipazioni.

Data la peculiarità dei percorsi si privilegiano come docenti:

- i Direttori (introduzione, orientamento dei lavori, eventuali interventi di approfondimento);
- i Dirigenti d'area;
- Docenti esterni esperti della materia;

Alcune indicazioni in merito a questo tipo di attività sono già state fornite dai dirigenti. In modo particolare è emersa l'esigenza di progettare percorsi tecnico specialistici nei seguenti temi:

- Aggiornamento di sicurezza stradale e di guida sicura;
- Bilancio/ragioneria con approfondimenti sulla perenzione amministrativa;
- Controlli di I e II livello sulla gestione dei fondi strutturali comunitari;
- Estimo con elementi di matematica finanziaria e con particolare riferimento alla stima dei fondi rustici, dei terreni agricoli, dei frutti pendenti, delle migliori;
- Nuovo "PIANO CASA" - Approfondimenti sulla L.R. n. 15/2008;
- Infrastruttura Dati Territoriali;
- Geologia e petrografia - valutazione dei rumori, vibrazioni e polveri negli ambienti di lavoro;
- Responsabile della prevenzione e protezione negli ambienti di lavoro (RSPP);
- Politiche di integrazione per l'immigrazione;
- Normativa Fitosanitaria (Formazione Obbligatoria);
- Controlli previsti dal D.lgs. n. 214/05 - Titolo X (Formazione Obbligatoria);
- Tecnica legislativa;
- Controlli sulla contabilità delle rendicontazioni progettuali. Redazione di bandi e avvisi pubblici;
- Modelli e metodi di analisi comparata delle politiche regionali (normativa, piani, programmi ed incentivi) a favore del terzo settore;
- Procedure e contenuti della VAS;
- Attività forense - corsi accreditati presso il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Roma, per il conseguimento dei crediti formativi (Formazione Obbligatoria);
- Tecnica ed Economia dei Trasporti e Modelli di esercizio ferroviari;
- Predisposizioni di bandi in relazione ai requisiti formali e sostanziali (Bollo, diritti di istruttoria numerazione progressiva etc.) e relative nullità, anche con riferimento alle autocertificazioni e ai controlli da effettuare;
- Nuovi titoli abilitativi edilizi e di attività ricettive e di somministrazione (Scia, Dia etc.) anche in correlazione al "silenzio significativo";
- Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati, con particolare riferimento alle tecniche di individuazione di obiettivi ed indicatori di performance.

La "formazione strategica", infine, risponderà ad esigenze organizzative strategiche dell'Amministrazione quali, ad esempio, la creazione di un bacino di funzionari con competenze altamente specifiche, da assegnare all'Area Rapporti con l'Unione Europea con la finalità strategica di presidiare l'attività della Commissione e del Parlamento Europeo per trarre indicazioni utili a favorire l'utilizzo dei finanziamenti stanziati nei vari settori. Questi tipi di progetto formativo, che si concluderanno con una prova finalizzata alla valutazione dell'effettiva adeguatezza di ciascun partecipante, in termini di competenza e potenzialità, avranno pertanto anche lo scopo di selezionare, tra i candidati, i più meritevoli.



## 1.2. La formazione al ruolo e/o ai compiti d'istituto

La formazione al ruolo deve fornire alle risorse umane della Regione le competenze necessarie per sviluppare la piena padronanza del ruolo loro assegnato. La formazione al ruolo permette di acquisire e /o potenziare:

- **Competenze professionali specifiche (conoscenze)**, nelle diverse aree di competenze collegate ai compiti d'istituto
- **competenze trasversali comportamentali**
- **competenze trasversali tecniche**

### **Competenze professionali specifiche (conoscenze)**

Si tratta di conoscenze e abilità più propriamente tecniche e operative, legate all'attività specifica di ciascun profilo o ruolo professionale, che uno stage efficace può servire ad incrementare poiché consente di sperimentare concretamente quanto appreso in ambito didattico, trasformando il patrimonio di conoscenza teorica (il sapere) in conoscenza pratica (il saper fare).

Si tratta, come è facile intuire, di competenze differenti per ogni tipologia di attività e che devono essere costantemente riviste, in relazione alle mutevoli esigenze di ciascuna struttura.

### **Competenze trasversali comportamentali**

L'insieme di abilità della persona, implicate in numerosi tipi di compiti lavorativi, dai più elementari ai più complessi, ed esplicate in situazioni operative tra loro diverse. Si trovano al centro del sistema operativo della persona e si connettono, da un lato, alle risorse cognitive (conoscenze) e psicosociali della persona (valori, atteggiamenti, motivazioni, identità) e, dall'altro lato, alle specifiche esigenze del contesto lavorativo.

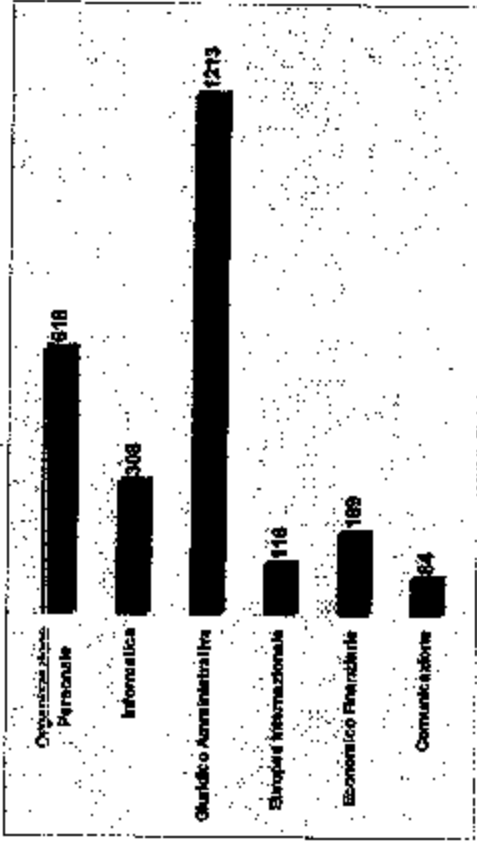
Il grado di padronanza con cui il soggetto gestisce queste competenze, non solo influenza e modula la qualità della sua prestazione attraverso le strategie che è in grado di mettere in atto, ma influisce sulla qualità e sulla possibilità di sviluppo delle sue risorse (conoscenze, cognizioni e rappresentazioni, elementi di identità) attraverso la qualità delle informazioni che è in grado di raccogliere, delle relazioni che sa instaurare, del feed-back che riesce a ottenere e di come sa utilizzarli per riorganizzare la sua conoscenza, pianificazione e capacità operativa.

### **Competenze trasversali tecniche**

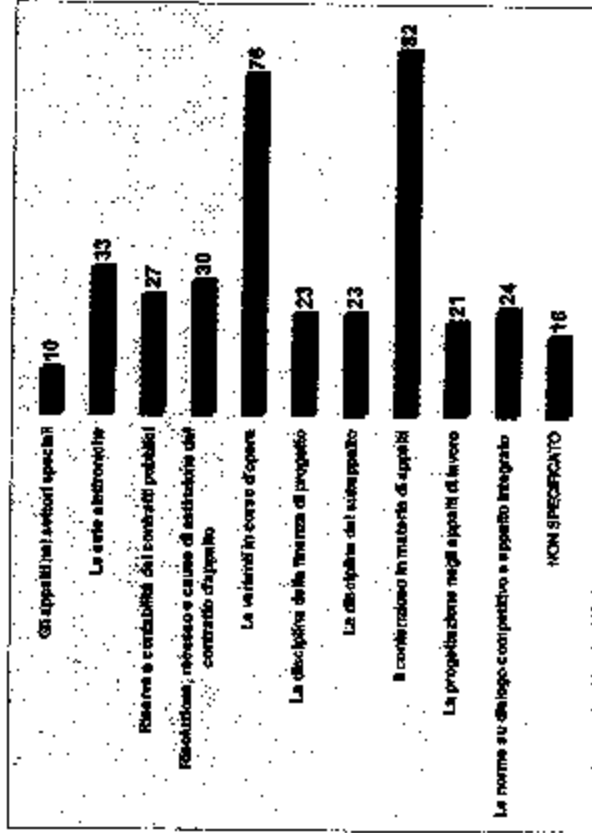
Sono patrimonio essenziale per ogni lavoratore. Sono quelle competenze spendibili in qualunque contesto lavorativo (es: informatica, lingue etc.)

I dati raccolti sono stati analizzati secondo le competenze professionali, trasversali e tecniche di base. Gli stessi dati sono stati elaborati per categoria di personale, per contenuto (Area Tematica) e Direzione.

L'83% dei Dirigenti d'Area ha partecipato attivamente alla rilevazione del fabbisogno formativo indicando oltre 2.500 necessità formative. Si riportano di seguito le richieste di formazione suddivise per Aree Tematiche.



Nell'Area Giuridico Amministrativa particolare interesse è stato dimostrato per le tematiche relative alla materia dei contratti pubblici di seguito indicate:

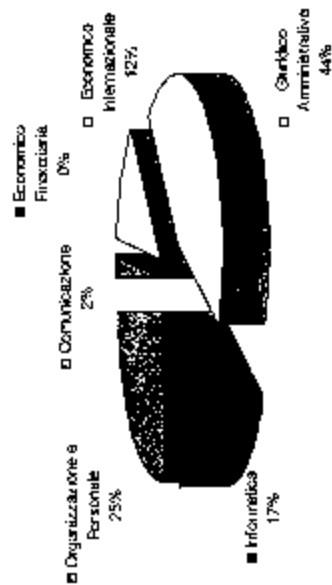


I dati raccolti sono stati analizzati inoltre rispetto a ciascuna Direzione al fine di costruire percorsi formativi mirati alle singole esigenze.

Si riportano di seguito le Sintesi delle Direzioni.

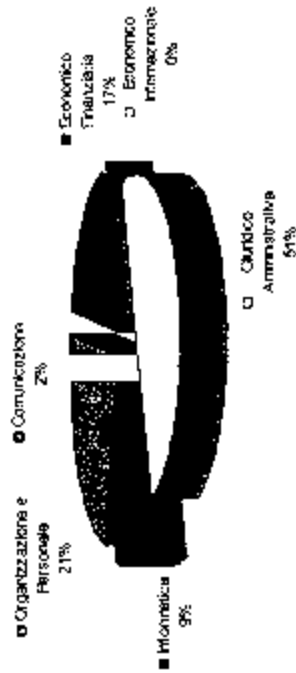
**DIREZIONE AGRICOLTURA -**

Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



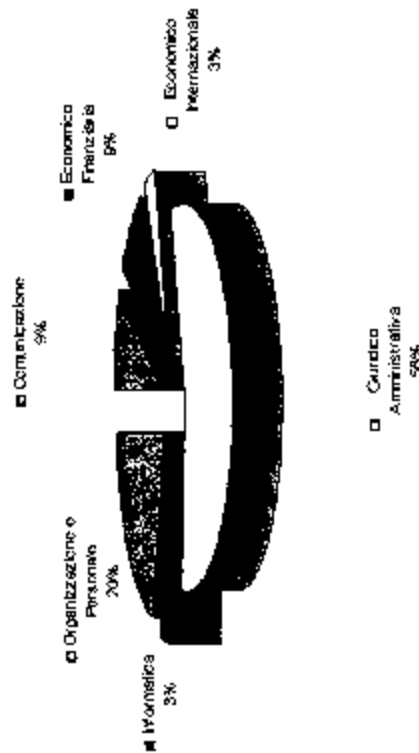
**DIREZIONE AMBIENTE -**

Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



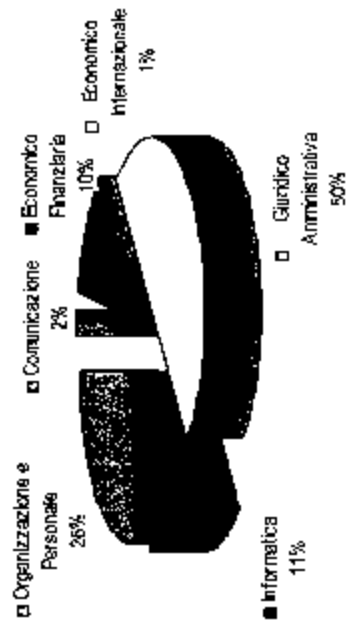
**DIREZIONE REGIONALE ASSETTO ISTITUZIONALE, PREVENZIONE E ASSISTENZA TERRITORIALE**

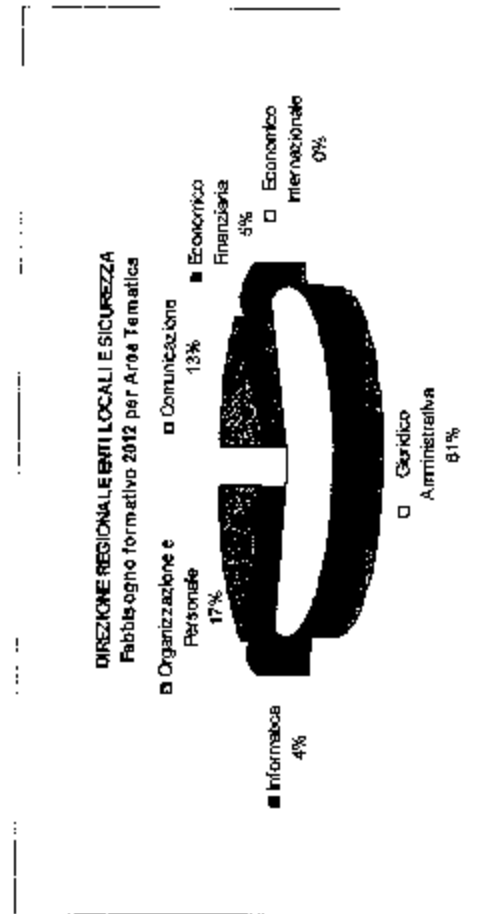
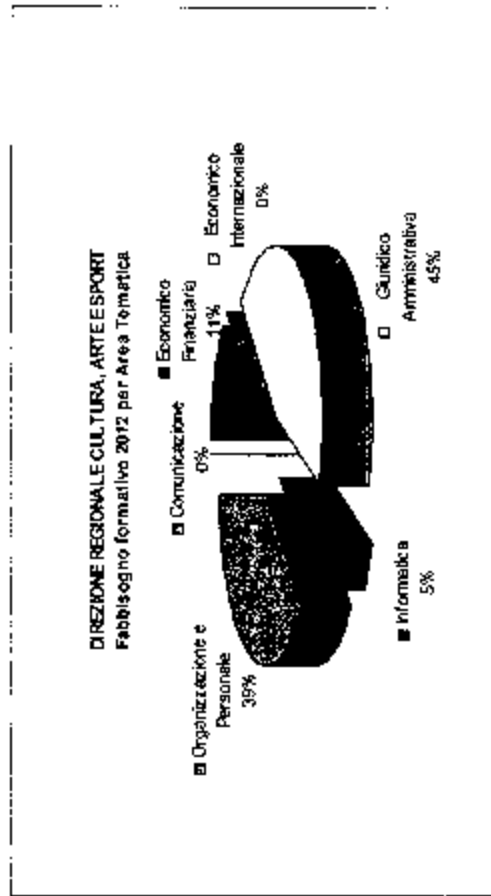
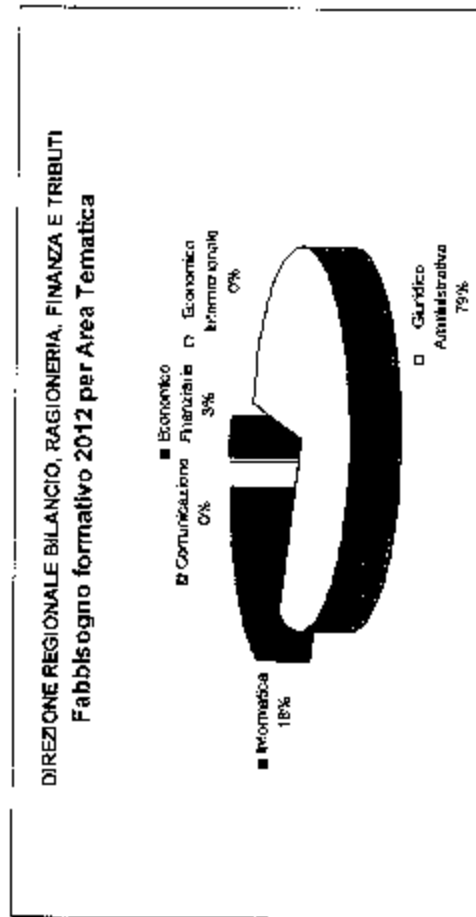
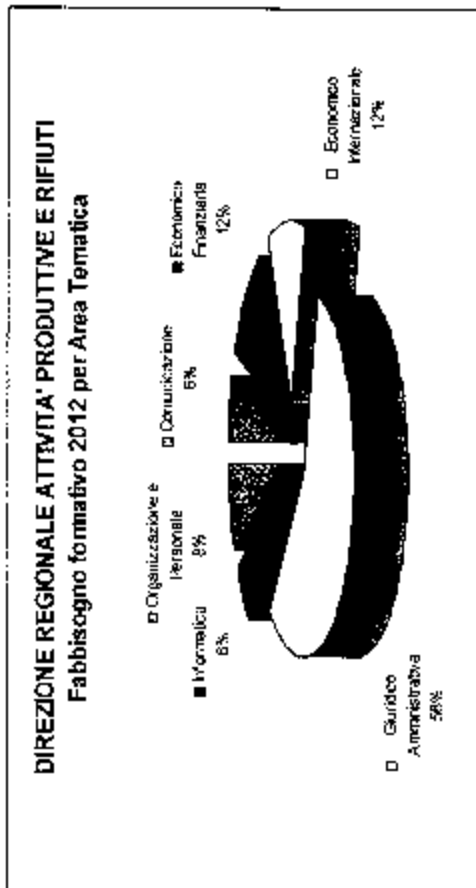
Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



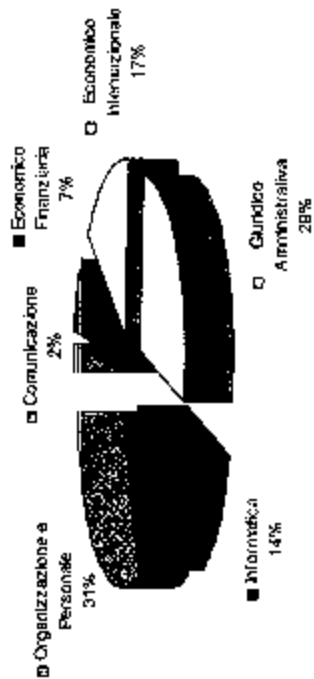
**DIREZIONE REGIONALE ATTIVITA' DELLA PRESIDENZA**

Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica

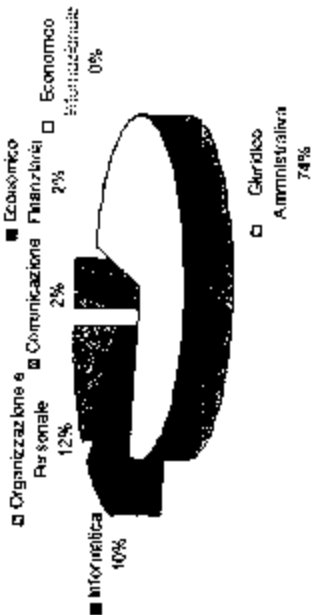




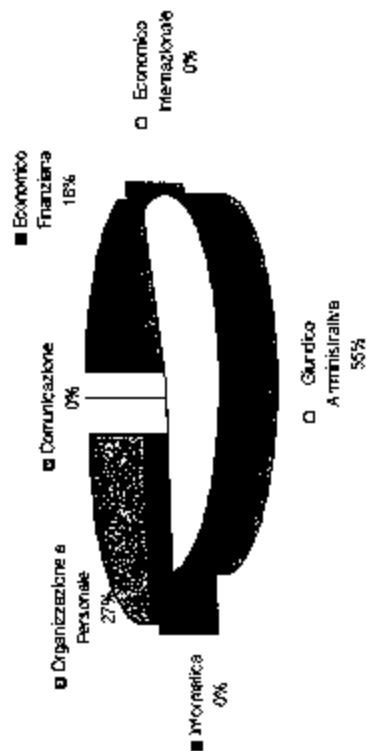
**DIREZIONE REGIONALE FORMAZIONE E LAVORO**  
**Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica**



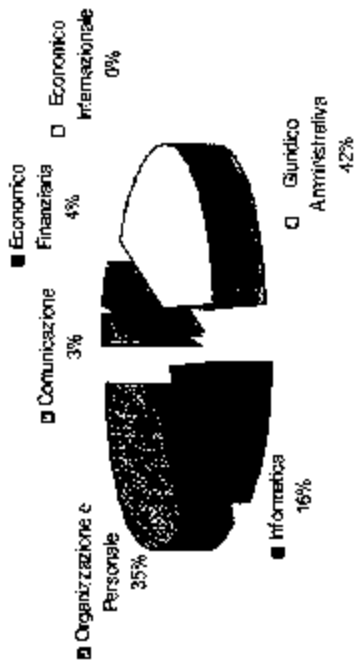
**DIREZIONE REGIONALE INFRASTRUTTURE**  
**Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica**



**DIREZIONE REGIONALE ISTRUZIONE, PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA SCOLASTICA E FORMATIVA, DIRITTO ALLO STUDIO E POLITICHE GIOVANILI**  
**Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica**

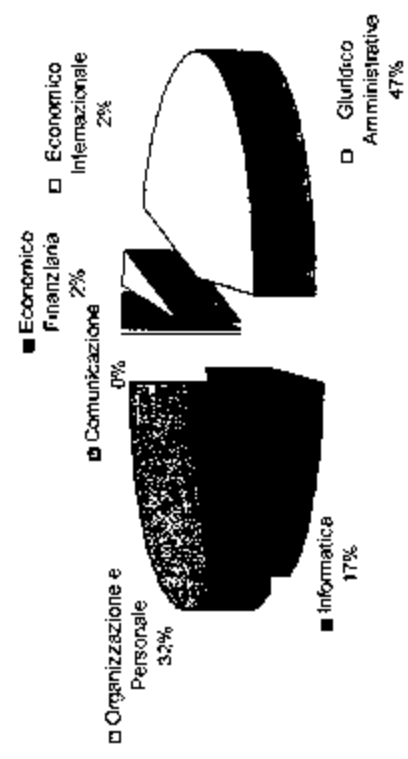


**DIREZIONE REGIONALE ORGANIZZAZIONE, PERSONALE, DEMANIO E PATRIMONIO**  
**Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica**

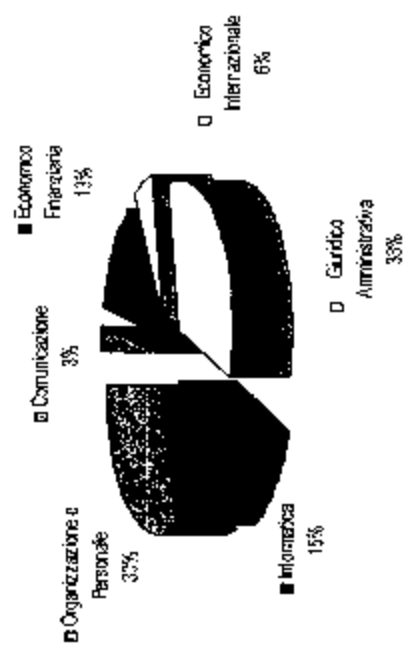




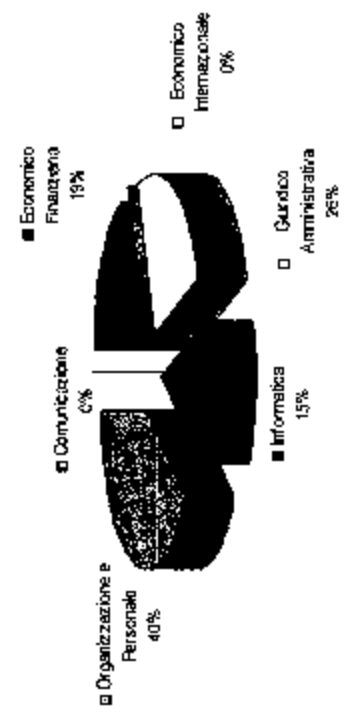
**DIREZIONE REGIONALE PIANI E PROGRAMMI DI EDILIZIA RESIDENZIALE, TERZO SETTORE, SERVIZIO CIVILE E TUTELA DEI CONSUMATORI**  
 Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



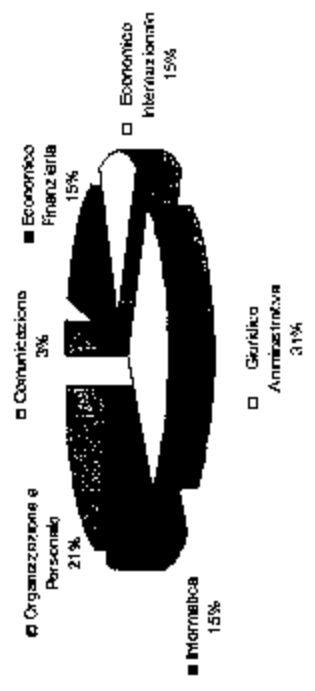
**DIREZIONE REGIONALE POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA**  
 Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica

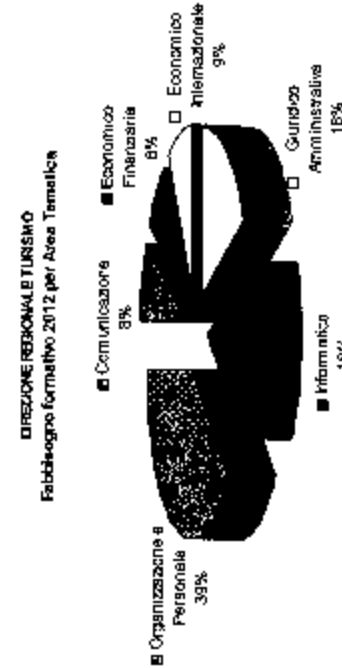
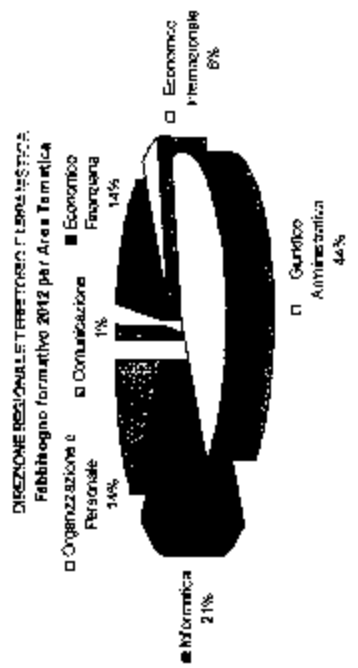
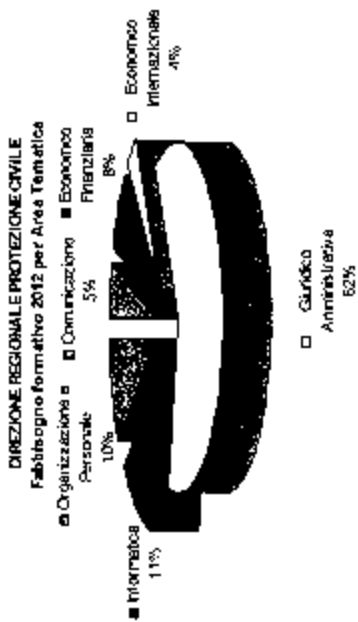


**DIREZIONE REGIONALE PROGRAMMAZIONE E RISORSE DEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE**  
 Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



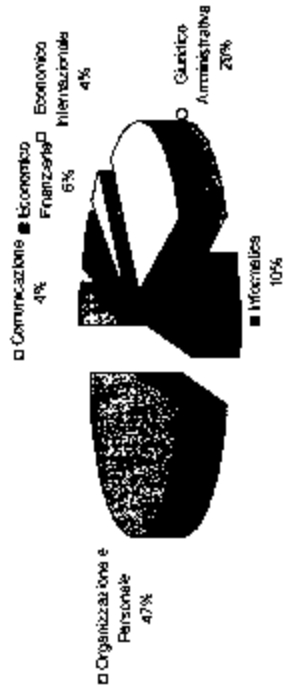
**DIREZIONE REGIONALE PROGRAMMAZIONE ECONOMICA, RICERCA E INNOVAZIONE**  
 Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



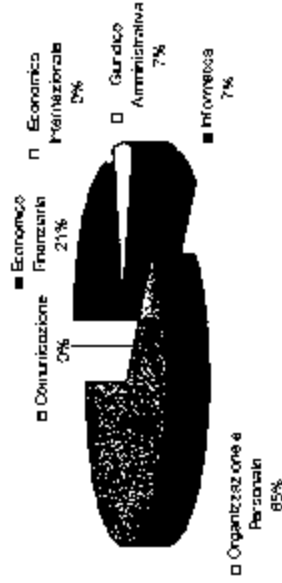




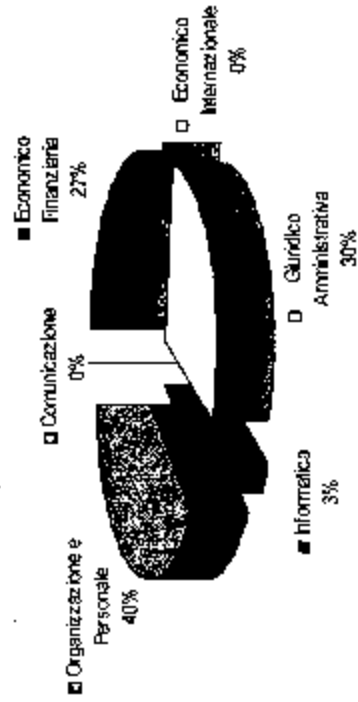
Dipartimento Istituzionale e Territorio - Strutture di Staff  
Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



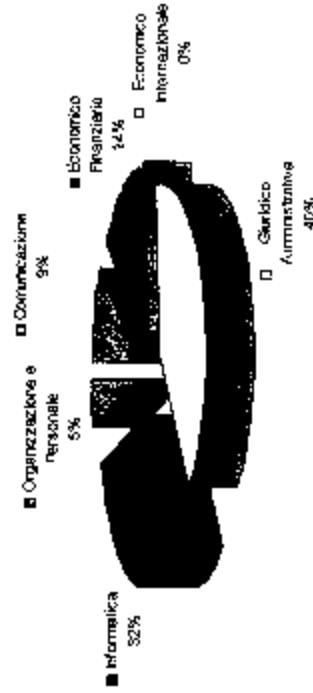
DIPARTIMENTO PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E SOCIALE  
Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica

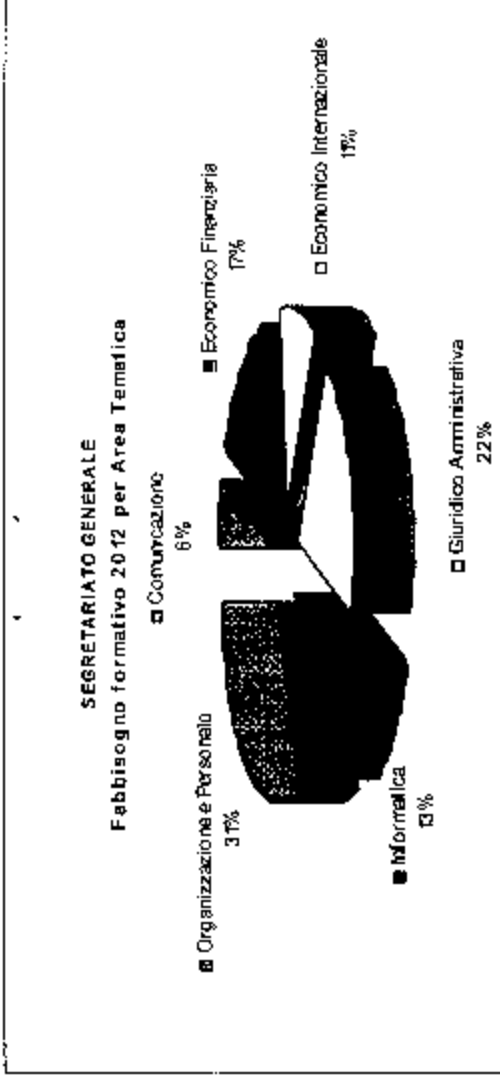


AGENZIA REGIONALE PER I PARCHI (ARPP)  
Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica



ARDIS - Fabbisogno formativo 2012 per Area Tematica







### 1.2.1 Giunta Regionale – Percorsi di sviluppo

Sulla base dell'analisi effettuata sono stati progettati i percorsi di sviluppo.

In ragione dei diversi compiti istituzionali, la formazione al ruolo prevede percorsi formativi differenziati per le risorse umane operanti nelle strutture organizzative della **Giunta Regionale** e per le risorse operanti nelle strutture organizzative del **Consiglio Regionale**.

#### COMPETENZE PROFESSIONALI

	PERCORSI	Codice
Area Economico Finanziaria	Contabilità pubblica, analisi e contabilità dei costi e bilancio regionale	EF-A
	Il Controllo di gestione e il nuovo assetto dei Controlli Interni e degli Organismi indipendenti di valutazione nel Ciclo di Gestione della Performance: cosa cambia con la Riforma della PA	EF-B
Area Giuridico Amministrativa	La responsabilità del dipendente pubblico	GA-A
	Il responsabile del procedimento	GA-B
	Rapporti della Regione con amministrazioni locali, centrali e comunitarie	GA-C
	Accordi di programma e conferenza di servizi	GA-D
	La semplificazione amministrativa: teoria e pratica nella redazione di atti e provvedimenti Il diritto di accesso ai documenti amministrativi	GA-E



	Il diritto di accesso ai documenti amministrativi	GA-F
	I controlli relativi alla documentazione amministrativa e alle autocertificazioni	GA-G
	La tutela dei dati personali secondo il codice della privacy	GA-H
	La contrattualistica pubblica e il sistema degli appalti di lavori servizi e forniture (corso generale)	GA-I
	La contrattualistica pubblica (possibili argomenti da approfondire): Le norme su dialogo competitivo e appalto integrato; la disciplina del subappalto; La disciplina della finanza di progetto; riserve e contabilità dei contratti pubblici; le varianti in corso d'opera; risoluzione, recesso e cause di estinzione del contratto d'appalto; le aste elettroniche; il contenzioso in materia di appalti; gli appalti nei settori speciali; le aste elettroniche; la progettazione negli appalti di lavoro	GA-L
	Il Nuovo codice del processo amministrativo	GA-M
Area Organizzazione Personale	Area Realizzativa: "Pianificare e gestire le attività"	OP-A
	Area dell'Efficacia Personale: "Contribuire a raggiungere obiettivi della propria Area in modo efficace ed efficiente"	OP-B
	Area Relazionale: "Riconoscere il proprio stile nella relazione con gli altri"	OP-C
	Area Cognitiva: "Problem Solving e Creatività"	OP-D
	Area della gestione dello stress e delle emozioni: "Gestire le emozioni in modo positivo ed efficace anche nei momenti di stress"	OP-E
	Migliorare le prestazioni della memoria, facilitando e velocizzando i processi di apprendimento.	OP-F
Area Comunicative	Gli strumenti di presentazione: pianificazione e progettazione delle presentazioni	C-A



	Parlare in pubblico	C-B
Area Europea - Internazionale	Politiche regionali: accesso ai fondi e aiuti di stato	EI-A
	La certificazione della spesa nell'ambito di un programma operativo	EI-B
	Euro-progettazione (corso pratico applicativo sul modello di OPERA)	EI-C

### COMPETENZE TECNICHE

	CORSI	Codice
Area Informatica	Pacchetto office - ECDL	I-A
	Excel (livello avanzato)	I-B
	Access (livello avanzato)	I-C
	Autocad	I-D
Area Linguistica	Inglese	L-A

### WORKSHOP

I percorsi di sviluppo potranno essere affiancati da workshop e/o seminari di breve durata, che saranno attivati nel corso dell'anno per offrire aggiornamento su temi attuali.

### **1.2.2 Consiglio Regionale – Percorsi di sviluppo**

I percorsi formativi delle strutture del Consiglio Regionale si identificheranno nei parametri formativi della Giunta tenendo conto delle peculiarità insite nella natura giuridica ed istituzionale del Consiglio stesso, e sarà promosso un documento i cui contenuti dovranno rispecchiare le esigenze proprie dei singoli Servizi.

Gli specifici percorsi sono identificati con determina del Segretario Generale nell'ambito delle seguenti Aree tematiche:

AREA GIURIDICO – AMMINISTRATIVA  
AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE  
AREA ECONOMICO – FINANZIARIA  
AREA INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE  
AREA EUROPEA – INTERNAZIONALE  
AREA INFORMATICA  
AREA TECNICO SPECIALISTICA

## 2. FORMAZIONE ONLINE

Nell'anno 2012 sarà ulteriormente implementata la formazione online in aggiunta alla formazione in presenza. La formazione online presenta vantaggi già da tempo ampiamente verificati. Consente di

- superare i confini di spazio e di tempo (l'aula virtuale può accogliere permanentemente - 24 ore su 24 - popolazioni consistenti di partecipanti, ben oltre il numero classico di 15-20 unità tipico dell'aula);
- personalizzare il percorso formativo, sia rispettando i ritmi individuali sia offrendo a ciascuno gli approfondimenti di cui ha bisogno grazie all'interazione continua - online - con il tutor e i docenti
- assicurare la massima omogeneità dei contenuti e dei percorsi formativi
- contenere i costi della formazione anche se l'attività coinvolge grandi popolazioni di partecipanti e per tempi prolungati
- disporre per tutta la durata dell'intervento del parere del consulente su questioni specifiche
- favorire la socializzazione delle esperienze e delle soluzioni tra i partecipanti in apposito forum dedicato.

I corsi che meglio si prestano a questo processo didattico riguardano:

- *la conoscenza della normativa di settore;*
- *la padronanza delle procedure di settore;*
- *l'apprendimento delle lingue (su specifica esigenza e richiesta);*
- *l'utilizzazione di pacchetti applicativi.*

L'alternanza tra l'aula e la rete si attuerà in varie fasi (Es: Sessione studio online. Attività in aula per approfondimenti e sintesi. Sessione online di verifica dell'apprendimento).

In particolare saranno attivati in modalità on line quasi tutti i corsi di Area Informatica del percorso MS Office.

Potrà essere offerta online la formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro che consentirà la più ampia diffusione delle norme atte a garantire il benessere dei dipendenti.

### 3. INNOVAZIONE E SCELTE METODOLOGICHE

L'innovazione caratterizzerà le scelte metodologiche e il ruolo riconosciuto ai partecipanti alle attività formative. Saranno proposti metodi formativi idonei a **realizzare il massimo avvicinamento della formazione alle concrete situazioni di lavoro e alla soluzione di problemi reali e a promuovere il comportamento cooperativo.**

Indichiamo i metodi progettuali e didattici che saranno utilizzati e che riteniamo coerenti con tale scelta metodologica di fondo.

#### Simulazioni

Si costruiranno situazioni problematiche che richiamino alcune ricorrenti e tipiche situazioni di lavoro dei partecipanti. Si chiederà loro di immedesimarsi nella situazione e di risolvere il problema. Mentre lavorano, raggiungono un duplice risultato:

- formulano soluzioni concretamente trasferibili e applicabili sul campo
- acquisiscono conoscenze e competenze permanentemente disponibili per affrontare e risolvere futuri problemi.

La simulazione rappresenta la realtà e favorisce l'apprendimento. In particolare, permette di:

- vivere una vera e propria esperienza decisionale e la possibilità di verificarne le conseguenze;
- riflettere sul proprio ruolo, attraverso il meccanismo dell'identificazione, e quindi di potenziarne la padronanza;
- riversare in un'unica azione conoscenze e competenze di discipline diverse, riportando a sintesi l'apprendimento di teorie, metodi e strumenti (ottica interdisciplinare);
- promuovere la motivazione all'apprendimento dal momento che i partecipanti non hanno un ruolo passivo ma agiscono in un contesto che richiede azione, decisione, cooperazione.

#### Laboratorio

L'approccio laboratoriale è fortemente orientato alla realtà. L'obiettivo fondamentale del laboratorio è di acquisire (o sviluppare, se già possedute) competenze immediatamente utilizzabili ai ritorni nelle situazioni di lavoro. L'obiettivo si raggiunge affrontando reali situazioni di criticità e cercando di risolverle in applicazione di logiche e di metodologie proposte dalla docenza, ma talvolta scoperte o proposte autonomamente dagli stessi partecipanti. L'obiettivo ultimo del laboratorio è di costruire prodotti che possano essere effettivamente utilizzati nei contesti di lavoro, migliorando la qualità delle prestazioni e dei processi.



Rispetto alla simulazione il laboratorio rappresenta un contesto formativo più ampio ed è completamente orientato alla realtà. La resa formativa è sempre duplice:

- risolvere problemi;
- acquisire e/o potenziare competenze.

### Full-immersion

In particolare per i dirigenti, saranno realizzati corsi residenziali in full-immersion. Questa scelta organizzativa ha anche implicazioni metodologiche in quanto, assicurando continuità di riflessione e di lavoro, permetterà di proporre come stimolo formativo e come obiettivo finale della sessione formativa problemi e situazioni di rilievo che richiedono tempi considerevoli di studio e di applicazione.

La formula *full-immersion* favorisce lo spirito di squadra, i rapporti interpersonali (non sempre agevolati della realtà lavorativa), lo spirito cooperativo.

### Formazione esperienziale

Per specifici obiettivi saranno realizzate iniziative di formazione esperienziale.

Si tratta di iniziative di formazione che vengono erogate in ambienti esterni alle aule. Si tratta di appuntamenti nei quali l'apprendimento viene realizzato attraverso l'esperienza diretta dei partecipanti, riuniti in team di lavoro, che operano in location diverse.

La formazione esperienziale può essere suddivisa in 3 grandi segmenti:

- Outdoor exercises
- Sport e management
- Arte e management

Gli **outdoor exercises** sono una modalità didattica di tipo ludico, che risulta di particolare efficacia per trasmettere ai partecipanti valori di riferimento. Si tratta di una serie di esercizi da svolgersi in gruppo e preferibilmente all'aperto, che hanno l'obiettivo di sensibilizzare le persone alle dinamiche di gruppo per via analogico-metaforica, provocando una riflessione guidata sulle capacità comportamentali indispensabili per una migliore integrazione e collaborazione.

Gli **appuntamenti di Sport e management** consentono di applicare a discipline sportive le logiche di management. Monitorare il campo di gioco o di regata, definire strategie, gestire e guidare un gruppo, osservare gli avversari, sono tutte componenti che ci permettono di affrontare, in questi appuntamenti, le principali tematiche legate al comportamento organizzativo. La vittoria in una competizione sportiva si costruisce infatti sviluppando e combinando competenze di processo manageriale.

Le attività di **Arte e Management** costituiscono dei momenti individuali o collettivi di "espressione in forma artistica", in cui le persone – ad esempio, attraverso la metafora della musica, delle percussioni, della danza, del teatro, delle arti marziali, delle arti circensi – sono facilitate nell'esplorazione delle dimensioni soggettive ed interpersonale del loro agire organizzativo.



### Coaching

Potranno essere infine avviate attività di sperimentazione in modalità "coaching" per il raggiungimento di particolari obiettivi.

**Il coaching** è il processo attraverso il quale si aiutano individui e gruppi di persone a realizzare obiettivi che da soli non potrebbero raggiungere, e a dare il meglio per produrre risultati in modo veloce ed efficace, sostenendo le loro scelte e offrendo loro gli strumenti per ricercare in sé stessi le risorse necessarie ad attuare precisi e mirati piani d'azione per il raggiungimento del successo.

Nel linguaggio sportivo la parola Coach indica infatti l'**allenatore con il duplice ruolo di "tecnico" esperto dello sport in questione ma anche motivatore, capace di infondere ai suoi atleti l'energia, l'entusiasmo e la carica necessari ad affrontare la sfida della gara.**

Il coach è dunque un **veicolo di cambiamento, di crescita**: trasporta una o più persone da uno stato di partenza alla meta desiderata, (la vittoria nel caso sportivo, il raggiungimento di determinati obiettivi, come trovare lavoro o acquisire nuove quote di mercato, nel caso del coaching personale o aziendale) grazie alla definizione degli obiettivi e di un piano d'azione. Il suo obiettivo principale è **far emergere le nostre capacità**, a differenza dei modelli formativi tradizionali, non cerca quindi di infondere in noi competenza e informazioni, ma accende quelle che in noi sono presenti dandoci modo di attingere ad esse per ottenere ciò che vogliamo.



#### 4. INNOVAZIONE E RICERCA

La formazione delle risorse umane della Regione deve sistematicamente:

- contribuire allo sviluppo del territorio e al miglioramento delle abilità per la realizzazione dei servizi resi ai cittadini e alle organizzazioni;
- garantire l'adeguamento delle competenze degli operatori agli obiettivi di efficienza ed efficacia dell'organizzazione coniugare i bisogni dell'individuo con i bisogni dell'organizzazione
- individuare e verificare metodologie formative che possano al tempo stesso migliorare i processi formativi e la qualità dei risultati.

**Potranno essere effettuate ricerche che permettano di:**

- cogliere i cambiamenti nella domanda sociale, economica e occupazionale del territorio regionale e, di conseguenza, nelle professionalità e nelle competenze richieste per fronteggiarli;
- rilevazioni sistematiche sui bisogni di formazione di tutte le componenti regionali;
- individuare metodologie innovative di formazione delle risorse umane nelle pubbliche amministrazioni italiane, europee ed extraeuropee;
- analizzare i servizi resi ai cittadini/utenti al fine di verificare quali contributi possa dare la formazione per il loro miglioramento.

Nell'ambito di tale attività saranno realizzate, impiegando metodologie didattiche innovative, iniziative che favoriscano l'ampliamento degli orizzonti culturali e professionali di dirigenti, funzionari e addetti.



## 5. DIRIGENZA/AREA MANAGERIALE - DIRIGENTI

Le norme sempre più tendono a trasformare il dirigente pubblico in un vero manager, reso il più possibile autonomo nell'uso delle risorse umane e finanziarie, attribuendogli precise ed ampie competenze in materia di organizzazione degli uffici e dei servizi.

Il manager pubblico deve pertanto possedere una professionalità basata su conoscenze e capacità di base.

Per conoscenze di base ci si riferisce, soprattutto, al saper gestire i comportamenti individuali per orientarli funzionalmente all'organizzazione; saper valutare ogni comportamento come coerente o incoerente rispetto agli obiettivi da raggiungere; saper raccogliere i fatti ed analizzarli prima di prendere una qualsiasi decisione nei confronti delle risorse umane gestite.

Le capacità di base del management pubblico sono diverse e comprendono, in particolare, la capacità gestionale, quale attitudine ad utilizzare strumenti di valutazione e gestione della prestazione sia reali che potenziali; la capacità organizzativa di definire ruoli, compiti ed obiettivi nonché strumenti di informazione e controllo; capacità sociali atte a diagnosticare realtà socio-organizzative e pianificare interventi socio-organizzativi; capacità relazionali ossia quelle di raccogliere informazioni su gli individui per poter esercitare influenza, motivare e comunicare efficacemente.

In attuazione del principio di delega contenuto nella legge n.15 del 4 marzo 2009, il decreto legislativo 150/2009, inoltre, definisce un sistema più rigoroso di responsabilità dei dirigenti pubblici. Sebbene i contratti collettivi nazionali di lavoro disciplinano i rapporti sindacali e gli istituti della partecipazione, resta in ogni caso ferma la responsabilità del dirigente ed il suo potere di organizzazione e di gestione delle risorse umane.

I dirigenti, fra l'altro, diventano i veri responsabili dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori in quanto ad essi compete la valutazione della performance individuale di ciascun dipendente, secondo criteri certificati dal sistema di misurazione e di valutazione. La nuova normativa valorizza dunque la figura del dirigente, il quale avrà a disposizione reali e concreti strumenti per operare e sarà sanzionato, anche economicamente, qualora non svolga efficacemente il proprio lavoro.

Aumenta, pertanto, l'esigenza di accompagnare la dirigenza nell'accrescimento delle competenze manageriali, con progetti su misura, da condividere a livello preliminare, in collegamento strettissimo tra lavoro in aula e realtà operativa, che siano in grado di supportare il cambiamento in atto nella pubblica amministrazione, di rendere più efficiente ed efficace la sua attività e più competitivo il sistema.

Il progetto formativo destinato alla dirigenza anche nel 2012 consiste in un percorso di formazione continua per tutto il corso dell'anno, che accompagni l'implementazione delle competenze manageriali, sostenga i dirigenti nelle situazioni di criticità lavorativa e favorisca il comportamento cooperativo del team dirigenziale.

Per questo tipo di azione formativa saranno utilizzate anche metodologie formative esperienziali.

Ai dirigenti saranno offerti anche momenti formativi cadenzati consistenti in workshop tematici di rilievo. La partecipazione a questo tipo di attività è a richiesta.

Le attività formative sono destinate alla totalità dei dirigenti.



## 6. DIRIGENZA/AREA MANAGERIALE - DIRETTORI REGIONALI

I direttori regionali hanno il compito istituzionale di tradurre in operatività il programma del governo regionale al fine di assicurare benessere ai cittadini e di promuovere condizioni di sviluppo per le imprese. Svolgono al tempo stesso la funzione di "promotori" (osservatori permanenti) dello sviluppo socioeconomico del territorio.

Il progetto di formazione/azione dovrà pertanto consentire loro di essere artefici del proprio sviluppo e di elevare la qualità dei processi organizzativi e produttivi alla luce dei piani di trasformazione e cambiamento del sistema regionale.

Il percorso sarà pertanto modulato sulla base delle esigenze e degli obiettivi che scaturiranno nel corso di incontri organizzati secondo la formula del *full-immersion* e prevederà metodologie atte a favorire il comportamento cooperativo.

Anche ai Direttori saranno offerti momenti formativi consistenti in workshop tematici di rilievo.



## 7. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Tutte le attività formative saranno soggette a valutazione.

L'impianto di monitoraggio e di valutazione sarà inteso come un sistema aperto in grado di recepire i segnali provenienti dall'interno e dall'esterno che intercorrono nel processo di realizzazione del Piano di formazione.

Il sistema di monitoraggio e valutazione dovrà essere incentrato sulle tre tradizionali dimensioni temporali:

1. *ex ante*: finalizzato alla rilevazione delle aspettative dei partecipanti e ad eventuali quesiti sull'intervento formativo;
2. *in itinere*: finalizzato alla rilevazione dei seguenti dati:
  - o la partecipazione alle attività formative in termini di assiduità di presenza
  - o il livello di gradimento dell'azione formativa in termini di giudizi e opinioni attribuiti ai singoli elementi che compongono la struttura e la dinamica delle attività di formazione
  - o i risultati ottenuti dall'azione formativa in termini di apprendimento individuali
  - o le motivazioni dell'abbandono
3. *ex post*: finalizzato a valutare, in via sperimentale e relativamente alle azioni formative monodirezionali, la soddisfazione dei direttori e/o loro referenti.

Gli strumenti utilizzati dal sistema di monitoraggio e valutazione potranno essere:

- prove strutturali di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento
- questionari di gradimento
- nota di valutazione redatta dal docente;
- nota di valutazione redatta dal tutor del corso;
- questionari ai direttori e/o loro referenti
- focus group costituiti da gruppi di partecipanti e moderatori rivolti ad un approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari

**In Appendice è riportato in dettaglio il sistema di valutazione della formazione.**



## 8. RISORSE FINANZIARIE

Per l'anno 2012 lo stanziamento previsto è di circa € 2.000.000.  
Alle attività formative di natura trasversale, rivolte cioè a tutte le categorie del personale regionale, viene destinato il 94% dello stanziamento previsto.

Alla formazione tecnica immediata di ciascun dipartimento, per la quale si rende necessario il ricorso all'iscrizione di alcuni dipendenti a corsi a catalogo, viene destinato il 5% dello stanziamento previsto per la formazione. L'attività formativa di questo tipo ha carattere particolare ed eccezionale e deve pertanto essere valutata (da parte della dirigenza) l'utilizzo effettivo dell'attività rispetto agli obiettivi di ciascuna Direzione.

Alle attività di studio, di ricerca e di sperimentazione di nuove metodologie, approcci, strumenti, etc., viene destinato il 1% dello stanziamento previsto per la formazione.

**APPENDICE A**  
**ORGANIZZAZIONE PROGETTUALE E DIDATTICA**

**Progettazione di massima**

Per tutta l'attività di formazione trasversale la struttura regionale competente, con la collaborazione dell'organizzazione erogatrice della formazione (Asap), provvederà ad una progettazione di massima che individuerà gli obiettivi e i destinatari, le metodologie, gli strumenti della verifica dell'apprendimento.

In adesione alle linee programmatiche del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di formazione connessa all'uso di nuove tecnologie, la formazione informatica si svolgerà, ove possibile, attraverso la metodologie dell'e-learning.

**Progettazione di dettaglio****a) Contenuti e metodologia**

L'organizzazione erogatrice della formazione (Asap) è tenuta a fornire in fase di progettazione la propria consulenza per la definizione di ogni progetto formativo e ad integrarlo con le richieste di approfondimento formulate dalla struttura regionale competente in materia di formazione. A tal fine tale progettazione di dettaglio deve essere disponibile almeno 15 giorni prima dell'avvio dei corsi. La progettazione di dettaglio è basata sul principio di unicità formativa e tutte le edizioni devono conformarsi a tale principio. La progettazione di dettaglio, inoltre, deve tener conto:

- **Concretezza dei contenuti:** Aderenza allo specifico contesto, al ruolo dei destinatari, ai sistemi e agli strumenti disponibili, alla cultura ed al linguaggio specifici dell'Ente
- **Orientamento al cambiamento:** Capacità di produrre non soltanto un arricchimento delle competenze individuali, ma soprattutto un miglioramento delle prestazioni ed una modifica della cultura e degli stili comportamentali.
- **Flessibilità degli interventi:** Adozione di metodologie formative che riducano la distanza tra aula e realtà operativa, al fine di facilitare l'applicazione e la condivisione delle conoscenze/competenze apprese.

In particolare il modulo specialistico dovrà prevedere una formazione di affiancamento on the job in modo tale da offrire alle strutture interessate concrete opportunità di sviluppo.

**b) Docenza**

L'individuazione della docenza, dovrà garantire:



- l'esperienza significativa certificabile di contenuto relativa alle materie del corso.
- la buona conoscenza della Pubblica Amministrazione in materia di comunicazione ed informazione.
- la buona conoscenza della Pubblica Amministrazione riferita ai settori di attività relativi alle materie del corso.
- insegnamento della lingua (nei corsi di lingua in presenza) continuativo e non occasionale, per almeno tre anni

Per tutti i progetti formativi, l'organizzazione è tenuta a realizzare una riunione programmatica di coordinamento didattico dei docenti per la progettazione di dettaglio dei contenuti e per la predisposizione del materiale didattico, da tenersi prima della data stabilita per l'inizio delle lezioni, con largo anticipo.

### **c) Tutoring e Testimonianze d'Aula**

Per attività formative particolari i docenti potranno essere affiancati in aula, a seconda delle esigenze didattiche dei programmi da svolgere, da Testimoni privilegiati, individuati tra gli esperti nelle materie trattate oppure da Tutor con funzioni didattiche, per la conduzione di gruppi di lavoro e/o esercitazioni d'aula.

Per testimone privilegiato si intende un esperto di contenuto portatore di specifiche esperienze utili ad illustrare particolari aspetti del programma didattico. In tutte le altre aule sarà presente un tutor che svolgerà anche attività di segreteria e monitoraggio per conto dell'organizzazione erogatrice della formazione.

### **d) Materiale didattico**

Per ogni progetto formativo verrà previsto apposito materiale informativo da distribuire a tutti i partecipanti, che dovrà essere composto almeno da:

- Progettazione di dettaglio dell'intervento formativo ed eventuali lucidi di docenti e relatori
- Taccuino o Quaderno formativo appositamente predisposti in luogo della dispensa
- CD-ROM con la normativa di riferimento, bibliografie od altro
- Libri, manuali, etc.

In luogo della tradizionale dispensa fotocopiata viene garantita, ove possibile, la produzione di appositi supporti didattici, sia cartacei che multimediali, più facilmente consultabili e conservabili nel tempo, successivamente all'evento formativo.

L'organizzazione erogatrice della formazione è tenuta a predisporre il materiale didattico almeno 10 giorni prima della data stabilita per l'inizio della prima edizione del corso a cui è riferito. Nella stessa data copia dello stesso dovrà essere messa a disposizione della struttura regionale competente, in formato idoneo ad essere pubblicato sulla pagina Intranet dedicata alla formazione dipendenti, per essere consultato ad uso interno. Le dispense dovranno riproporre in forma chiara e tecnicamente accessibile i contenuti del corso cui si riferiscono.

Il materiale didattico, unico per tutte le edizioni della stessa attività formativa, dovrà essere messo a disposizione dei corsisti entro il primo giorno d'aula. Lo stesso, di proprietà della Regione, sarà messo a disposizione dei dipendenti sul sito dell'Asap - in apposita sezione - per essere consultato online e/o scaricato.

## APPENDICE B EROGAZIONE E MONITORAGGIO

Il monitoraggio degli interventi formativi attuati si svolge in tre diverse fasi:

- **Preliminare**  
Somministrazione preventiva ai partecipanti di questionari aperti per la rilevazione delle aspettative e di eventuali quesiti sui contenuti del corso. Raccordo didattico con i docenti. Per l'area linguistica e informatica eventuali test di verifica della conoscenza preventiva. Questa fase è a carico della ditta erogatrice della formazione.
- **Intermedia**
  - Disponibilità di un giornale d'aula, quale strumento di monitoraggio e raccordo fra i docenti. Con tale strumento ogni docente rileva e condivide con gli altri:
    - argomenti svolti
    - osservazioni sull'aula
    - argomenti da approfondire
    - la partecipazione alle attività formative in termini di assiduità di presenza
  - Ogni altro tipo di monitoraggio che la ditta vorrà attuare. Queste due fasi sono a carico della ditta erogatrice della formazione.
  - Verifica dell'attività formativa, secondo un piano di osservazione appositamente individuato dalla struttura regionale competente. Questa fase è a cura dell'Area regionale Analisi delle competenze e Formazione del personale.
- **Verifica dei risultati**  
La verifica dei risultati si propone i seguenti obiettivi:
  - rilevazione dell'efficacia dell'azione formativa ai fini della sua correzione e miglioramento,
  - misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi formativi ed individuazione di ulteriori necessità

Tutta l'attività formativa dovrà prevedere, oltre che una nota di sintesi della docenza, appositi momenti di verifica del gradimento e di verifica degli apprendimenti, attraverso idonei strumenti concordati con la struttura regionale competente in materia di formazione.

Tale fase è a carico dell'organizzazione erogatrice della formazione, che dovrà provvedere a comunicare informaticamente alla struttura regionale competente, entro 10 giorni dal termine di ciascuna edizione, i dati relativi alle note di sintesi dei docenti, ai questionari di gradimento e alla verifica degli apprendimenti.



**La Nota di sintesi del docente** esprime il punto di vista dei soggetti formatori sul processo formativo; è redatta da tutti i docenti che hanno partecipato ai processi formativi e risponde alle seguenti esigenze:

- valutazione complessiva
- valutazione della motivazione dei partecipanti
- valutazione della durata
- valutazione dei tempi dedicati alle diverse metodologie didattiche
- valutazione del materiale didattico
- valutazione del contesto logistico e strumentale
- valutazione dell' idoneità dei contenuti
- valutazione del raggiungimento degli obiettivi
- valutazione della potenziale acquisizione di strumenti per il lavoro
- valutazione delle competenze trasmesse
- valutazione dell'efficacia dell'intervento formativo

**Il Questionario di gradimento** esprime il punto di vista dei partecipanti sul processo formativo e sui soggetti formatori.

Il questionario adottato, per consentire un raffronto dei dati, presenta un insieme di domande chiuse, redatte con modalità standard per tutte le aree formative e risponde alle seguenti esigenze.

- valutazione complessiva
- valutazione della corrispondenza dei contenuti al programma
- valutazione della durata
- valutazione dei tempi dedicati alle diverse metodologie didattiche
- valutazione del materiale didattico
- valutazione della docenza
- valutazione dei servizi di accoglienza
- valutazione dell' idoneità dei contenuti
- valutazione del raggiungimento degli obiettivi
- valutazione delle competenze trasmesse
- valutazione dell'efficacia dell'intervento formativo per l'attività lavorativa

**Verifica degli apprendimenti**

La Verifica dell'apprendimento può essere effettuata secondo le seguenti modalità:

- **test a risposte multiple chiuse** per i corsi a prevalente contenuto teorico. Per ogni domanda devono essere previste almeno tre risposte. Il numero dei quesiti deve essere commisurato alla durata del corso. La durata massima della prova è proporzionale al numero di domande. La prova di verifica dell'apprendimento si intende superata quando sia stata fornita risposta esatta ad almeno i 3/5 delle domande. La scuola affidataria è tenuta a conservare l'originale delle prove per un

periodo congruo al fine di consentire eventuali verifiche da parte dei discenti. Il rilascio dell'attestato di frequenza con esito positivo è subordinato al superamento della prova.

- **esercizio pratico su PC** per i corsi a prevalente contenuto informatico. L'esercizio consiste nella realizzazione o modifica di un'applicazione oggetto del corso. La complessità dell'esercitazione, che può prevedere anche l'utilizzo di più funzioni apprese, deve essere correlato al livello più o meno avanzato del corso. La durata massima della prova è proporzionale a quella del corso. La prova di verifica dell'apprendimento si intende superata quando l'allievo consegue un punteggio di almeno 3/5. La valutazione viene effettuata dal docente applicando il criterio di privilegiare la corretta applicazione delle funzioni apprese e richieste dall'esercizio. La scuola affidataria è tenuta a conservare l'originale delle prove per un periodo congruo al fine di consentire eventuali verifiche da parte dei discenti. Il rilascio dell'attestato di frequenza con esito positivo è subordinato al superamento della prova.
- **prova scritta o test on-line per la formazione linguistica.** L'organizzazione affidataria è tenuta a predisporre, gestire e valutare le prove di verifica dell'apprendimento acquisito, secondo le modalità previste per ciascun modulo. La prova scritta si intende superata quando l'allievo consegue un punteggio di almeno 3/5. Qualora si tratti di formazione in modalità online, la prova verrà effettuata secondo criteri trasparenti e verificabili e la stessa si intenderà superata quando l'allievo abbia raggiunto almeno un livello di conoscenza superiore a quello di ingresso.
- **altri strumenti,** quali il projet work che consente di valutare la performance di un gruppo di lavoro al quale viene affidato un progetto e/o la soluzione di un caso critico che può essere affrontato e risolto soltanto in forma collaborativa. La prova viene effettuata in gruppi di lavoro. La scuola affidataria è tenuta a conservare l'originale delle prove per un periodo congruo al fine di consentire eventuali verifiche da parte dei discenti.



### APPENDICE C CONTESTO NORMATIVO

#### IL DOCUMENTO DEL CONSIGLIO DI LISBONA DI MARZO 2000

Il Consiglio europeo ha tenuto una sessione straordinaria il 23 e 24 marzo 2000 a Lisbona per concordare un nuovo obiettivo strategico, cioè l'Ue si prefissa un nuovo obiettivo strategico per il decennio 2000 - 2010: "Diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".

Sono tre le aree prioritarie alle quali la Strategia di Lisbona ha stabilito di conferire un impulso decisivo:

- **Sviluppo di strategie per l'occupazione, con un'attenzione particolare alle riforme del mercato del lavoro.**
- Collegare l'Europa e collegare i mercati
- **Un'area europea della conoscenza.**

A cinque anni dall'approvazione, la Commissione Europea ha presentato le sue raccomandazioni strategiche per la revisione intermedia e il rilancio della Strategia di Lisbona, un programma di azione concentrato su obiettivi pitzagliati e raggiungibili:

- **Fare dell'Europa un posto più attraente per investire e lavorare**
- **Conoscenza e innovazione a servizio della crescita**
- **Creare migliori e maggiori posti di lavoro:**

Il Governo Italiano, nella riunione del 14 ottobre 2005 ha definitivamente approvato il Piano italiano per la crescita e lo sviluppo (PICO). Il Piano indica le riforme, le misure e gli interventi nazionali programmabili per perseguire gli obiettivi di Lisbona e rinnovarne la potenzialità. Sono cinque le categorie operative prese come obiettivi prioritari del Piano Nazionale in un quadro di stabilità monetaria e fiscale:

- l'ampliamento dell'area di libera scelta dei cittadini e delle imprese;
- l'incentivazione della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica;
- il rafforzamento dell'istruzione e della formazione del capitale umano;
- l'adeguamento delle infrastrutture materiali e immateriali;
- la tutela ambientale.

#### RILANCIO DELLA STRATEGIA DI LISBONA - CONSIGLIO EUROPEO DI BRUXELLES 16 E 17.06.2005

Gli obiettivi prioritari indicati nel 2005, crescita economica e occupazione, rappresentano una sfida decisiva per il futuro dell'Europa: un ruolo decisivo, in tal senso, sarà giocato dalle singole regioni, sempre più protagoniste dello sviluppo economico e del rinnovamento della rete di protezione sociale, elemento, quest'ultimo, che caratterizza la storia economica europea degli ultimi decenni

- IL MEMORANDUM SULL'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE PERMANENTE DELL'OTTOBRE 2000
- LA COMUNICAZIONE "REALIZZARE UNO SPAZIO EUROPEO PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE" DEL NOVEMBRE 2001
- LA RISOLUZIONE DEL CONSIGLIO DEL GIUGNO 2002
- LA COMUNICAZIONE "PARAMETRI DI RIFERIMENTO EUROPEI PER L'ISTRUZIONE E LA FORMAZIONE: SEGUITO AL CONSIGLIO DI LISBONA" DEL NOVEMBRE 2002: ove è importante rilevare, tra gli elementi di strategia necessari ad impiantare il sistema di formazione permanente, quali il lavoro in partenariato, la creazione di una cultura dell'apprendimento, la qualità come aspirazione all'eccellenza, la definizione delle risorse adeguate a facilitare l'accesso alla formazione, la conoscenza.

**IL DECRETO LEGISLATIVO 165/2001**

**L'art. 7 comma 4 recita:** "le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione.

**L'art. 7bis4 (aggiornato legge n. 3 del 16/12/2003)** stabilisce:

1. Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, con esclusione delle università e degli enti di ricerca, nell'ambito delle attività di gestione delle risorse umane e finanziarie, predispongono annualmente un piano di formazione del personale, compreso quello in posizione di comando o fuori ruolo, tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie, nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili, prevedendo l'impiego delle risorse interne, di quelle statali e comunitarie, nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari. Le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, nonché gli enti pubblici non economici, predispongono entro il 30 gennaio di ogni anno il piano di formazione del personale e lo trasmettono, a fini informativi, alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze. Decorso tale termine e, comunque, non oltre il 30 settembre, ulteriori interventi in materia di formazione del personale, dettati da esigenze sopravvenute o straordinarie, devono essere specificamente comunicati alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze indicando gli obiettivi e le risorse utilizzabili, interne, statali o comunitarie. Ai predetti interventi formativi si dà corso qualora, entro un mese dalla comunicazione, non intervenga il diniego della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze. Il Dipartimento della funzione pubblica assicura il raccordo con il Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie relativamente agli interventi di formazione connessi all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione".

**LA DIRETTIVA DEL 13 DICEMBRE 2001**

Con la quale il Ministro ha delineato precisi indirizzi, sia sui contenuti che sulle metodologie, ponendo attenzione alla fase dell'elaborazione delle politiche e dei piani di formazione, a partire dall'analisi dei fabbisogni e fino a comprendere il momento della verifica dell'efficacia degli interventi formativi. All'Ufficio formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, ai sensi del D.M.

2 ottobre 2002 esecutive modifiche - D.M. 25 luglio 2002, spettà il compito di promuovere attraverso programmi di formazione, la valorizzazione delle risorse umane.

**FONDI STRUTTURALI 2007-2013:**

**Regolamento (CE) 1828/2006** della Commissione del 8/12/2006;

**Regolamento (CE) 1083/2006** del Consiglio recante disposizioni generali sul FESR; FSE e Fondo di Coesione

**Regolamento (CE) 1080/2006** del Parlamento e del Consiglio sul FESR

**CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO 1998/2001 DEL PERSONALE DEL COMPARTO DELLE REGIONI E DELLE AUTONOMIE LOCALI**

**TITOLO IV**

**Art. 23**

*(Sviluppo delle attività formative)*

1. Le parti concordano nel ritenere che per la realizzazione dei processi di trasformazione degli apparati pubblici occorre un'efficace politica di sviluppo delle risorse umane, rivolta anche al personale in distacco o aspettativa sindacale, che può realizzarsi, tra l'altro, mediante la rivalutazione del ruolo della formazione che costituisce una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari del cambiamento. L'accrescimento e l'aggiornamento professionale vanno, perciò, assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze, per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato, per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità e infine per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale.
2. Per il perseguimento delle finalità di cui al comma 1, le parti convengono sull'esigenza di favorire, attraverso la contrattazione collettiva decentrata integrativa, un significativo incremento dei finanziamenti già esistenti da destinare alla formazione, nel rispetto delle effettive capacità di bilancio, anche mediante l'ottimizzazione delle risorse dell'Unione europea e il vincolo di reinvestimento di una quota delle risorse rese disponibili dai processi di riorganizzazione e di modernizzazione. In conformità a quanto previsto dal protocollo d'intesa sul lavoro pubblico del 12.3.97, nel quadriennio 1998-2001, si perverrà alla destinazione alle finalità previste dal presente articolo di una quota pari almeno all'1% della spesa complessiva del personale. Le somme destinate alla formazione e non spese nell'esercizio finanziario di riferimento, sono vincolate al riutilizzo nell'esercizio successivo per le medesime finalità.
3. In sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa, una quota delle risorse di cui al comma 2 può essere destinata alle finalità previste dall'art.35 bis, comma 5, D.lgs. n.29/93.
4. Gli enti di minori dimensioni demografiche appartenenti agli ambiti territoriali definiti ai sensi dell'art.6 possono associarsi per realizzare iniziative formative di comune interesse.



**□ CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO 1998-2001****Art. 20**

*(Sviluppo delle attività di formazione professionale, riqualificazione e aggiornamento del personale)*

1. Le parti concordano nei ritenere che per la realizzazione dei processi di trasformazione dell'apparato della Regione Lazio, occorre una efficace politica di sviluppo delle risorse umane che può realizzarsi, tra l'altro, mediante la rivalutazione del ruolo della formazione che costituisce una leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari del cambiamento.
2. L'accrescimento e l'aggiornamento professionale sono, pertanto, assunti come metodo permanente:
  - a) per assicurare il costante adeguamento delle competenze;
  - b) per favorire il consolidarsi di una nuova cultura gestionale improntata al risultato;
  - c) per sviluppare l'autonomia e la capacità innovativa e di iniziativa delle posizioni con più elevata responsabilità;
  - d) per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale.
3. (superato)
4. (superato)
5. (superato)
6. Ogni corso programmato sarà monitorato dalla struttura regionale preposta alla Formazione in relazione ai contenuti, alla metodologia didattica ed allo svolgimento, al fine di garantire la qualità del servizio prestato e favorire la successiva programmazione.
7. (superato)
8. L'Amministrazione ricercherà possibili collaborazioni e sinergie, in particolare con le altre regioni ed enti pubblici, per allestire processi formativi comuni al fine di un miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi e per un possibile utilizzo dei fondi comunitari.
9. Per realizzare concretamente l'accrescimento e l'aggiornamento professionale dei dipendenti, l'Amministrazione, in adesione ai contenuti dell'art.23 del C.C.N.L. 1 aprile 1999, si impegna a prevedere nel bilancio annuale una quota pari almeno all'1% della spesa complessiva del personale, riferita al monte salari 2000, da destinare allo sviluppo delle attività formative.
10. Sulla base delle analisi dei fabbisogni, l'Amministrazione ripartirà le risorse destinate allo sviluppo delle attività formative, in quote da assegnare, rispettivamente, ai Dipartimenti e alla formazione globale, previo confronto con le OO.SS.
11. Le eventuali economie che si determineranno sul fondo dell'1% confluiranno sul fondo medesimo per l'anno successivo.

**Art. 21**

*(Regole di partecipazione alle attività di formazione)*

1. La formazione rappresenta un diritto dovere del dipendente.
2. La partecipazione agli interventi formativi è considerato orario di lavoro a tutti gli effetti in misura pari alla durata effettiva di svolgimento.

3. La partecipazione all'attività formativa comporta il vincolo di frequenza nell'orario stabilito.
4. Il dirigente motiva la mancata autorizzazione alla partecipazione all'attività formativa per esigenze di servizio.
5. L'amministrazione al fine di garantire a tutti le stesse opportunità di partecipazione si impegna a dare ampia pubblicità, anche con l'utilizzo delle reti informatiche, alle iniziative di informazione.
6. Per definire le linee fondamentali dell'attività di formazione le parti si impegnano ad incontrarsi entro la fine dell'anno corrente.

□ **Il Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi della Giunta regionale - Regolamento regionale 6 settembre 2002 n.1 (e successive modificazioni), concordato con le Organizzazioni Sindacali - costituisce in tema di formazione nella Regione Lazio "le linee guida" per la redazione del piano annuale di formazione.**

**Art. 344 - La formazione come diritto-dovere**

1. La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale, indipendentemente dalla qualifica di appartenenza e nel pieno rispetto delle pari opportunità.
2. La partecipazione agli interventi formativi è considerato orario di lavoro a tutti gli effetti in misura pari alla durata effettiva di svolgimento e comporta il vincolo di frequenza nell'orario stabilito. Ogni assenza dal corso deve essere giustificata e tempestivamente comunicata alla struttura che lo organizza."

**Art. 350 - Monitoraggio e qualità dell'attività formativa**

1. La struttura competente in materia di formazione della direzione "Organizzazione e personale" attiva tutti gli strumenti utili a fornire indicazioni sullo svolgimento delle attività formative intraprese assicurando un costante monitoraggio delle attività formative programmate.
2. Tale struttura assiste il dipartimento a definire i bisogni formativi, a gestire le specifiche attività formative, a risolvere le eventuali criticità ed accrescere le competenze e le motivazioni del personale e, inoltre, collabora con le altre pubbliche amministrazioni per un confronto costante al fine di migliorare la qualità delle attività formative.

**Art. 351 - Destinatari della formazione**

1. L'accesso alle attività formative è consentito a tutti i dipendenti regionali, senza distinzione di qualifica, in coerenza con i criteri ed i limiti stabiliti dal piano di formazione e per le differenti tipologie di attività.
2. Possono accedere alle attività formative:
  - a) i dirigenti in servizio presso le strutture regionali;
  - b) il personale regionale con contratto a tempo indeterminato;
  - c) il personale con rapporto di lavoro part-time;
  - d) il personale in distacco o in aspettativa sindacale;
  - e) il personale di altri enti, comandato presso l'amministrazione regionale.
3. Può accedere parzialmente alle attività formative:
  - a) il personale in periodo di prova;
  - b) il personale non dirigenziale con contratto a tempo determinato per un periodo non inferiore ai sei mesi, limitatamente ai corsi programmati di prima conoscenza dell'ente e/o corsi di carattere generale non attinenti approfondimenti specifici. L'accesso alle attività formative per il personale a tempo determinato deve essere comunque strettamente correlato alla funzione svolta e finalizzato ad effettiva operatività.

4. Non può accedere alle attività formative:
  - a) il personale regionale comandato presso altri enti, fatti salvi i casi in cui il processo formativo sia dichiaratamente propedeutico a procedure interne di sviluppo di carriera;
  - b) il personale regionale in congedo straordinario senza assegni, fatti salvi i casi in cui il processo formativo sia dichiaratamente propedeutico a procedure interne di sviluppo di carriera e previa richiesta dell'interessato all'interruzione temporanea del congedo straordinario.
5. Non può inoltre accedere ad attività formative il personale che, nell'anno successivo:
  - a) viene collocato a riposo;
  - b) viene collocato presso altri enti.
6. La struttura competente in materia di formazione regionale Organizzazione e personale, per favorire l'aggiornamento e la piena integrazione dei dipendenti regionali portatori di handicap promuove, nel quadro della programmazione annuale, iniziative formative rivolte a tale categoria di personale. Tali attività formative sono individuate sulla base delle capacità ed esigenze delle persone con handicap, con particolare riferimento alle dotazioni didattiche e tecniche, ai programmi, ai linguaggi specializzati per assicurare l'effettivo apprendimento dei partecipanti ai corsi.
7. Qualora l'orario delle attività formative cui partecipi il personale sia eccedente rispetto a quello di lavoro, le ore in eccedenza non sono equiparabili a lavoro straordinario, ma sono recuperabili entro il mese successivo alla data di svolgimento dell'attività formativa.

#### **Art. 352 - Piano di formazione**

1. L'amministrazione nel rispetto del sistema delle relazioni sindacali redige le linee fondamentali del piano di formazione pluriennale per gli interventi formativi del personale, articolato in annualità
2. Nel piano di formazione pluriennale ed in quello annuale sono indicate:
  - a) le tipologie di intervento formativo legate all'aggiornamento professionale di tutti i dipendenti, suddivise per profilo professionale;
  - b) le aree di intervento delle azioni formative legate all'attuazione dell'azione istituzionale;
  - c) le indicazioni generali e la formulazione dei piani di intervento;
3. La verifica degli effetti dei processi formativi e delle priorità formative è effettuata periodicamente anche attraverso l'attività di un osservatorio permanente appositamente costituito.

#### **U Delibera n. 770 del 24 Ottobre 2008 "Criteri per l'accesso alla formazione a catalogo del personale regionale"**

##### **Oggetto ed ambito di applicazione**

I presenti criteri definiscono le regole e le modalità operative per l'accesso alla formazione a catalogo del personale regionale sulla base dei principi della normativa vigente.

##### **Finalità**

La Regione Lazio riconosce nella formazione a catalogo uno strumento di aggiornamento del personale al fine di garantire un costante miglioramento dei livelli di efficacia e di efficienza e di qualità dei propri servizi; è contraddistinta da un lato dall'attuazione di sistemici momenti di verifica di breve durata e di collegamento con il sistema formativo pubblico e privato del libero mercato, dall'altro da azioni formative che non possono essere oggetto di programmazione e limitate soltanto a poche unità di personale.

##### **Tipologia dell'attività formativa a catalogo**

Sono da considerarsi attività formative a catalogo quelle attività offerte da Istituti, Università, Società ed Enti pubblici e privati su temi tecnici specifici e che viene realizzata attraverso la proposta a catalogo di prodotti formativi continuamente aggiornati.

#### **Risorse**

Alla formazione a catalogo è destinata annualmente una percentuale dello stanziamento previsto per la formazione, secondo quanto stabilito nel Piano di formazione.

#### **Pubblicità delle offerte formative**

Sarà data la massima pubblicità possibile, sia attraverso supporti informatici sia cartacei, alle offerte formative proposte dalle organizzazioni, istituti e società presenti sul libero mercato.

#### **Attivazione**

Ciascun Direttore, valutata l'effettiva urgenza rispetto agli obiettivi della Direzione ed in considerazione del carattere eccezionale di questo tipo di formazione, indicherà i nominativi del personale da avviare alle attività formative a catalogo. Tale attività deve essere rispondente alla funzione svolta dal dipendente e sarà indicata quale motivazione nella richiesta di iscrizione da inoltrarsi alla competente struttura formativa della Direzione Regionale "Organizzazione e Personale" che a tal fine assumerà i necessari atti formali per l'espletamento dell'attività.

#### **Documentazione**

Le richieste di iscrizione ai corsi di formazione "a catalogo" devono contenere tutte le informazioni utili alla predisposizione dei necessari atti. In particolare ogni richiesta deve essere proposta dal Direttore Regionale, con l'indicazione della motivazione in relazione alla programmazione interna ai fini del raggiungimento degli obiettivi assegnati e sulla base della disponibilità finanziaria. Ogni richiesta dovrà, inoltre, pervenire almeno 30 giorni prima dell'inizio del corso (fa fede il protocollo di arrivo presso l'Area Formazione) corredata dalla scheda di iscrizione a corsi a catalogo, scaricabile dalla pagina Intranet dedicata alla formazione dipendenti - "formazione a catalogo".

#### **Ammissione alle attività richieste**

La Struttura preposta alla Formazione del personale provvede agli adempimenti connessi alla formazione a catalogo:

- Verifica che i contenuti delle attività formative richieste siano rispondenti alla funzione svolta dai dipendenti e che non riguardino progetti formativi previsti dal Piano di Formazione annuale;
- Verifica i costi;
- Provvede con determinazione all'autorizzazione ed al relativo impegno di spesa;
- Comunica all'Ente organizzatore la partecipazione del dipendente autorizzato, definendo le modalità di pagamento;
- Predisponde lettera di autorizzazione per il dipendente;
- Verifica la regolarità della prestazione e della documentazione prodotta da parte del soggetto beneficiario del pagamento e predisponde gli atti per la liquidazione della spesa.

#### **Destinatari**

Possono accedere alle attività formative cosiddette "a catalogo":

- a) i dirigenti in servizio presso le strutture regionali;
  - b) il personale regionale con contratto a tempo indeterminato;
  - c) il personale di altri enti, comandato presso l'amministrazione regionale.
- Non può accedere alle attività formative cosiddette "a catalogo":
- a) il personale regionale comandato presso altri enti;
  - b) il personale regionale in congedo straordinario senza assegni;

c) il personale non dirigenziale con contratto a tempo determinato  
Non può inoltre accedere ad attività formative cosiddette "a catalogo" il personale che, nell'anno successivo:

- a) viene collocato a riposo;
- b) viene collocato presso altri enti.

#### **Casi di esclusione**

La formazione a catalogo non è autorizzata per attività formative aventi contenuto analogo a progetti previsti dal Piano di Formazione, o comunque realizzati direttamente dalla Regione per il proprio personale, fatti salvi i casi in cui la partecipazione non comporti spesa.

#### **Master**

L'iscrizione a Master è subordinata alla dichiarazione, da parte del Direttore della struttura in cui opera il dipendente, dell'effettiva necessità in rapporto al lavoro svolto.

Considerata la limitatezza delle risorse disponibili, è possibile l'iscrizione a Master soltanto:

- per i dipendenti in ruolo con contratto a tempo indeterminato
- per i dipendenti di categoria D o dirigenziale
- e per una sola volta in un quinquennio, al fine di garantire l'accesso a tutti i dipendenti interessati.

#### **Sopravvenuta impossibilità**

L'impossibilità a partecipare da parte del dipendente ad una attività formativa di questo tipo, autorizzata o in fase di autorizzazione, deve essere tempestivamente comunicata all'Area Formazione del Personale e formalizzata con lettera motivata. Nel caso di comunicazione intempestiva che comporta il pagamento della quota di iscrizione, la quota stessa potrà essere addebitata al dipendente.

#### **Attestati di partecipazione e relazione finale**

Al fine di acquisire agli atti l'avvenuta partecipazione, la Struttura preposta alla Formazione chiede, al momento dell'iscrizione, l'invio dell'attestato di partecipazione a conclusione dell'attività formativa. Al dipendente interessato viene consegnato nella sede di svolgimento del corso l'originale. Entro 30 giorni successivi al termine dell'attività formativa il partecipante al corso dovrà inviare alla Struttura preposta alla Formazione i seguenti documenti:

- una breve relazione sull'argomento oggetto dell'attività. Le relazioni potranno essere pubblicate in un'apposita pagina Intranet al fine di trasferire ai dipendenti interessati elementi di conoscenza acquisiti;
- copia dell'eventuale materiale didattico fornito nel corso dell'attività.





Dirazione Regionale Organizzazione, Personale, Dattiloscritto e Peticionario  
Il Direttore  
Dott. Raffaele Meris  
*Raffaele Meris*

2000

2000