



PIANO DI FORMAZIONE TRIENNALE

2011-2013

APPROVATO DALLA GIUNTA COMUNALE CON
DELIBERAZIONE N. ____ DEL _____

Sommario

Contesto generale	2
Quadro normativo	4
Finalità	5
Obiettivi e metodo.....	5
Aree professionali.....	6
Fabbisogni formativi.....	7
Priorità di Intervento e Metodologie di Erogazione	13
Monitoraggio e valutazione.....	14
Funzioni dell'Area di Staff del Sindaco per lo Sviluppo della Formazione.....	15
Risorse Finanziarie	15
Modalità di partecipazione e organizzazione della formazione	16
Programma anno 2011	17
Programma anno 2012.....	18
Programma anno 2013.....	18

Contesto generale

La formazione per la Pubblica Amministrazione, oggi più che in altri periodi storici, rappresenta una leva strategica importante per la modernizzazione dell'azione amministrativa e per la realizzazione di miglioramenti qualitativi dei servizi. Rappresenta, inoltre, uno strumento indispensabile per fronteggiare le ricadute e gli effetti dei continui cambiamenti nell'organizzazione dell'azione amministrativa e nei processi di lavoro ad essa sottesi dovuti al generale processo di riforma della PA ed all'inarrestabile evoluzione tecnologica che ne caratterizza il sistema operativo.

Il processo di riforma della Pubblica Amministrazione, dopo una fase iniziale di rodaggio e di incertezza, ha rilanciato il tema della formazione come strumento di supporto ai cambiamenti intervenuti nel modo di essere e di fare Pubblica Amministrazione.

I fattori, sia di natura esogena che endogena, che hanno indotto i mutamenti più significativi nello scenario di riferimento e che maggiormente hanno influito sull'attribuzione di un ruolo di primo piano alla formazione, come leva strategica per la modernizzazione dell'azione amministrativa, sono sinteticamente riconducibili a:

- il trasferimento di funzioni dallo Stato alle Regioni e agli Enti locali in seguito alla riforma del Titolo V della Costituzione che, con il passaggio ad un modello federalista, riarticola competenze e funzioni delle Amministrazioni, attribuendo nuovi ruoli e responsabilità ai diversi livelli del Governo locale;
- l'innovazione amministrativa, legata a modifiche normative, quali ad esempio quelle relative alla trasparenza amministrativa ed alla semplificazione, finalizzate ad un innalzamento del livello qualitativo nel ciclo di erogazione del servizio al cittadino, alle imprese, allo sviluppo di nuovi servizi o di nuove modalità di erogazione, all'adozione di nuovi strumenti e metodologie di lavoro;
- lo sviluppo pervasivo dell'innovazione tecnologica, da ricondurre all'introduzione di nuovi strumenti gestionali, collegati alle tecnologie dell'informazione e comunicazione (protocollo informatico, firma digitale, posta elettronica certificata, ecc.) che hanno richiesto una riorganizzazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro con il fine di erogare nuovi servizi basati su tecnologie multicanale, modificando radicalmente le modalità di gestione dei rapporti con l'utenza;
- la promozione dello sviluppo locale, sempre più legato alla valorizzazione delle risorse e delle competenze del territorio, su cui le Amministrazioni locali possono avere un ruolo di traino, promuovendo i fattori che favoriscono l'insediamento e lo sviluppo per i quali possono avere un ruolo importante i nuovi strumenti quali la contrattazione programmata e lo sportello unico;
- la dimensione internazionale ed il nuovo quadro dell'integrazione europea che, oltre a rendere necessario un potenziamento degli strumenti di programmazione e attuazione delle politiche pubbliche, spinge le stesse Amministrazioni verso l'internazionalizzazione, intesa non solo come necessità di adeguamento alle trasformazioni in corso, ma anche come rafforzamento delle capacità di proiezione internazionale del territorio e miglioramento delle capacità di apprendimento che, sempre più frequentemente, scaturiscono dalle numerose opportunità di confronto e di dialogo delle singole Istituzioni con le loro controparti internazionali.

Questi cambiamenti hanno investito la P.A. nella sua globalità, introducendo nuovi modelli culturali (cultura del risultato contro cultura dell'adempimento), innovando le logiche di funzionamento (logica per processo contro logica gerarchico-funzionale) e le strutture organizzative interne, trasferendo funzioni dal "centro" alle "periferie" e ridefinendo i rapporti tra Pubblica Amministrazione e utenti-cittadini.

Di conseguenza, l'azione formativa è necessario che si realizzi attraverso:

- il collegamento sempre più stretto tra processi d'innovazione e qualità delle risorse umane, passando da interventi formativi centrati *principalmente* sui singoli profili professionali ad azioni nelle quali la formazione *diventa* uno strumento al servizio di specifici obiettivi di cambiamento istituzionale, organizzativo e tecnologico;
- un arricchimento degli strumenti e delle tecnologie applicate allo sviluppo delle risorse umane, passando da interventi centrati sulla formazione *esclusivamente* in aula ad azioni che prevedano l'utilizzazione di formazione in presenza e a distanza, consulenza, affiancamento sul campo, assistenza tecnica, scambi di esperienze tra le Amministrazioni, campagne di informazione e comunicazione;
- interventi mirati ad accompagnare i processi di innovazione istituzionale in un'ottica di cooperazione tra livelli di Governo;
- una modalità di intervento basata su progetti definiti non *solo* sulla base della tipologia di attività (formazione, informazione, assistenza, ecc.) ma *anche* in ragione dell'obiettivo strategico da perseguire (semplificazione, cambiamento organizzativo, ecc.).

I cambiamenti nella PA hanno posto l'esigenza, negli ultimi anni, di passare da interventi *esclusivamente* formativi, che incidono principalmente sulle risorse umane, ad interventi di costruzione e potenziamento della capacità amministrativa, che incidano anche sui contesti organizzativi.

Il rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa è riconosciuto come condizione per dare efficacia alle politiche per la competitività, lo sviluppo e la coesione socio-economica e costituisce uno degli assi portanti della nuova strategia per lo sviluppo, che orienta la programmazione dei fondi strutturali e nazionali che, nel nuovo ciclo 2007-2013, articolano i temi del miglioramento della capacità amministrativa e della governance in due direttrici principali:

- una prima direttrice punta al rafforzamento, in chiave sistemica, dei processi di apprendimento istituzionale, come elemento trasversale rispetto alle diverse aree di policy;
- una seconda direttrice assume una valenza più specifica, legata alle diverse politiche settoriali e supporta i diversi processi di riforma e ammodernamento in atto.

Le aree funzionali rispetto alle quali si svilupperà l'azione di potenziamento della capacità amministrativa sono:

- accrescimento dell'innovazione, dell'efficacia e della trasparenza dell'azione pubblica;
- tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro;
- miglioramento della qualità ambientale e tutela del territorio;
- miglioramento della cooperazione interistituzionale;

- miglioramento della capacità di programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche di investimento pubblico;
- miglioramento degli standard dei servizi pubblici.

Le prospettive che oggi è possibile delineare non riguardano tanto la “quantità” della formazione, quanto piuttosto l’effettiva abilità delle Amministrazioni pubbliche di perseguire strategie mirate all’utilizzo ed all’ottimizzazione della risorsa formativa, superando il *gap* relativo alle risorse economiche.

Quadro normativo

I *passaggi* più significativi del mutamento di prospettiva ormai in atto possono essere ravvisati:

- nella "*Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale*" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica che individua nella formazione l'elemento essenziale per una equilibrata gestione del personale: "La formazione va assunta quale elemento essenziale per una equilibrata gestione del personale in servizio, al pari della verifica delle dotazioni organiche, delle conseguenti iniziative di reclutamento e di mobilità e dell'introduzione di sistemi valutativi e premianti";
- nel "*Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico*", sottoscritto nel 1997 tra Governo e Parti Sociali, con il quale si è data priorità alle politiche di formazione del personale definendo interventi e finanziamenti per promuoverne lo sviluppo come strumento necessario per il rinnovamento dell'intero sistema pubblico. Per la prima volta, in particolare, si definiva l'impegno a favorire, attraverso la contrattazione decentrata, un incremento degli investimenti da destinare alla formazione su livelli di spesa pari almeno all'1% di quella complessivamente sostenuta per il personale;
- nella "*Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni*", emanata nel 2001 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha indicato le linee guida da seguire per assicurare il diritto alla formazione permanente a tutti i dipendenti, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative; per adattare la "macchina" organizzativa a questo obiettivo, promuovendo la creazione di strutture dedicate alla formazione delle risorse umane nei singoli settori della PA; per coinvolgere in modo pieno la responsabilità dirigenziale nella progettazione, attuazione e valutazione delle politiche formative;
- nella Legge 17 gennaio 2003 sulle "*Disposizioni ordinamentali in materia di Pubblica Amministrazione*", nella quale si è espressamente previsto l'obbligo per le Amministrazioni di predisporre annualmente un piano di formazione del personale, strumento indispensabile per assicurare continuità ed efficacia ai processi formativi e di qualificazione dei dipendenti;
- nella Direttiva P.C.M. del 7 agosto 2004 su "*Progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche Amministrazioni*", che intende promuovere una corretta utilizzazione di nuove metodologie e tecnologie nel campo della formazione a distanza;
- nell' art. 23 del CCNL dell'1.04.1999 e successivi, che pone l'accento sulla necessità di valorizzazione delle risorse umane da realizzarsi anche mediante la formazione permanente.

Finalità

Cambiamento e innovazione sono i principali temi su cui si focalizza il Piano di Formazione triennale, finalizzato all'aggiornamento di tutto il personale del Comune di Bracciano, e all'aggiornamento del management, in special modo in correlazione alla realizzazione e gestione di progetti complessi e allo sviluppo di azioni di sistema orientate alla crescita del territorio.

Ulteriore finalità del Piano Formativo è la creazione delle condizioni per organizzare e gestire la strutturazione di una rete specializzata di servizi, capace di favorire i processi di cooperazione tra i diversi soggetti istituzionali e imprenditoriali coinvolti nello sviluppo del territorio e garantire il supporto alla dinamica di crescita economica.

E' necessario, in quest'ottica, programmare e gestire i processi di integrazione culturale ed organizzativa fondati sulla valorizzazione delle risorse umane dell'Amministrazione comunale, mediante azioni mirate di formazione, orientate a sviluppare competenze trasversali che migliorino la propensione al lavoro in team e per progetto, allo scopo di poter attuare una fattiva strategia di integrazione delle azioni ed, al contempo, perseguire una maggiore complementarietà di politiche, risorse, attori e sistemi decisionali.

In tale prospettiva, il Piano intende accrescere le competenze gestionali, amministrative e organizzative mediante un percorso formativo complesso, in grado di integrare conoscenze e competenze manageriali in tema di governance pubblica e sviluppo del territorio, con competenze tecniche specifiche in tema di pianificazione, ricerca di finanziamento e gestione di progetti complessi, di programmazione e controllo di gestione, di miglioramento dell'efficienza organizzativa e della qualità dei servizi erogati, in una logica di valorizzazione della dimensione di governo dello sviluppo e di servizio al territorio.

Obiettivi e metodo

Programmare la formazione, con una proiezione periodica triennale, è un'attività innovativa e, nel contempo, essenziale: definisce le politiche per la formazione del personale e, attraverso la rilevazione dei fabbisogni e con riferimento all'analisi di contesto, fissa l'individuazione di aree di contenuti – funzionali allo sviluppo delle aree professionali - e di metodologie nell'ambito delle quali saranno organizzati percorsi di formazione che possano produrre utilità per le persone e l'organizzazione nella direzione di un miglioramento complessivo e continuo dell'azione amministrativa, attraverso l'incremento della produttività interna, l'innalzamento del livello di qualità dei servizi ai cittadini e al territorio, l'aumento della partecipazione istituzionale nei contesti di cooperazione.

La definizione dei percorsi sarà oggetto dei piani annuali, con riferimento ai quali verranno erogati gli interventi corsuali.

Per il Comune di Bracciano la formazione costituisce un impegno prioritario nell'ambito delle politiche di sviluppo del personale, strumento necessario a supporto dei processi innovativi e di miglioramento organizzativo.

La rilevanza che si vuole riconoscere alla formazione esprime l'impegno dell'Ente a far crescere professionalmente i propri dipendenti, garantendo a tutti le stesse opportunità di partecipazione.

E' importante che gli interventi di formazione si orientino nella stessa direzione del processo di riorganizzazione in atto, prevedendo anche momenti di tipo informativo sui principali progetti che l'Ente sta portando avanti o pianifica di realizzare, partendo dal basso per coinvolgere anche chi non partecipa

direttamente alle scelte organizzative che il Comune sta attuando, ma che percepisce come il proprio ruolo stia mutando sulla spinta delle richieste provenienti dalla collettività.

Fare formazione mirata significa anche ottemperare alle recenti normative che, per poter fare fronte alle ridotte risorse finanziarie, obbligano gli Enti pubblici ad affidare gli incarichi professionali all'esterno solo dopo aver verificato l'assenza di professionalità interne in grado di svolgere ruoli specifici.

La formazione potrà sopperire anche all'eventuale esigenza di preparare specifiche nuove figure professionali attraverso la riqualificazione di competenze disponibili all'interno dell'Amministrazione, piuttosto che ricorrere all'acquisizione di nuove risorse esterne, sulla base del presupposto che le risorse umane rappresentano un patrimonio che, se ben utilizzato, facilita il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione, elevando nel contempo il grado di soddisfazione dei cittadini.

In particolare, la formazione nel Comune di Bracciano tende a:

- *promuovere* in tutti i dipendenti la consapevolezza del proprio ruolo, la conoscenza di cosa è cambiato e cosa sta cambiando nella P.A.;
- *sviluppare* la capacità di agire professionalmente e culturalmente con particolare attenzione alle esigenze dei cittadini;
- *accrescere* le competenze professionali per garantire la qualità dei servizi erogati e l'aggiornamento delle competenze specialistiche;
- *migliorare* le capacità di management e far crescere il senso di appartenenza all'Ente.

Pertanto, gli obiettivi che si pone L'Amministrazione, attraverso il Servizio preposto alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane, si possono riassumere nei tre seguenti:

1) il primo obiettivo è quello di realizzare un Piano di Formazione che non rappresenti una somma di corsi, ma un insieme di attività basate su una *riconfigurazione del sistema professionale* coerente con le logiche del nuovo ordinamento professionale, in risposta alle esigenze del singolo e agli obiettivi organizzativo-funzionali dell'Ente;

2) il secondo obiettivo è quello di *promuovere la conoscenza del quadro complessivo delle trasformazioni dell'Ente* al fine di integrare nel processo di innovazione in corso tutti coloro che nel Comune svolgono la propria attività lavorativa;

3) il terzo obiettivo è quello di *radicare una cultura diffusa dell'innovazione, migliorare i processi di comunicazione e promuovere una maggiore sensibilità alla formazione permanente* come leva per favorire il miglioramento del rapporto tra Comune e cittadini.

Aree professionali

Per aree professionali si intendono *“insiemi di ruoli operanti a diversi livelli di professionalità e/o ambiti di specializzazione, che hanno in comune processi lavorativi e/o competenze professionali di base”*.

Allo scopo di disporre di una visione d'insieme del sistema professionale del Comune, si è provveduto a:

- raggruppare i profili esistenti nell'Ente, in base ad omogeneità professionale e formativa;

- individuare le aree professionali e le categorie presenti nel sistema professionale dell'Ente.

Le aree professionali *individuate* sono:

amministrativa-gestionale	Figure professionali amministrative all'interno di tutti i settori dell'Ente
gestione del territorio	Dipartimento Tecnico
statistica	Servizio Statistica
comunicazione	Figure professionali di front office
sistemi informativi	Servizio Informatica
vigilanza e controllo- <i>Polizia Municipale</i>	Comando Vigili Urbani, Protezione Civile
demografica	Servizi Demografici
educativo scolastica	Scuola Materna

I contenuti della formazione saranno modellati alle singole aree professionali e organizzati per livelli di trattazione adeguati all'aggiornamento/adequamento dei profili professionali, per specifica categoria. Contenuti trasversali a tutte le aree saranno organizzati per livelli di trattazione funzionali all'integrazione dell'organizzazione del lavoro e, quindi, al lavoro di gruppo, nonché al miglioramento della comunicazione interna e verso l'esterno.

Fabbisogni formativi

Dall'analisi delle esigenze formative espresse dal personale nello specifico contesto organizzativo si sono evidenziate le tematiche principali su cui la formazione deve intervenire.

A seguito della rilevazione del fabbisogno formativo, le specifiche richieste sono state suddivise per aree tematiche di formazione:

- Area tematica Giuridico-Normativa
- Area tematica Manageriale
- Area tematica Economico-Finanziaria/Controllo di Gestione
- Area tematica Informatica e Telematica
- Area tematica Linguistica
- Area tematica Tecnico-Specialistica

Il risultato analitico è riportato nel seguente schema:

AREA PROFESSIONALE	AMBITO DI FORMAZIONE	CORSI	UNITÀ PER CATEGORIA		
			B	C	D
Amministrativa-gestionale, Gestione del territorio	Giuridico-Normativa	Principi generali.	7	40	
		Contratti.		7	15
		Gare d'appalto.		7	15
		Accesso ai documenti amministrativi.	7	45	28
		Nuova normativa nella P.A.	7	40	28
		Redazione atti amm.vi- Elementi del nuovo procedimento amm.vo.		20	25
		Trasparenza dell'azione amm.va e uso dell'informatica: gestione sistema documentario dalla formazione del documento alla conservazione. Strumenti abilitanti.	7	40	28
		Tutela della privacy negli EE.LL. e trattamento dei dati personali,	7	40	28
		Sicurezza e salute nei luoghi di lavoro	7	40	28

AREA PROFESSIONALE	AREA TEMATICA DI FORMAZIONE	CORSI	UNITÀ PER CATEGORIA		
			B	C	D
Amministrativa-gestionale, Gestione del territorio, Comunicazione	Manageriale	Controllo di Gestione.			15
		Tecniche di gestione comportamentale.	7	68	28
		Individuazione degli obiettivi, monitoraggio e valutazione della performance		7	15
		Tecniche di costruzione indicatori di misurazione			15
		La qualità nella P.A. - Risultati, orientamento al servizio, capacità, ecc.		10	28
		Metodologie e strumenti per il controllo di qualità			15
		Innovazione organizzativa	7	40	28
		L'Amministrazione digitale e la comunicazione on line: siti, portali, servizi in rete	7	40	28
		Rapporto istituzioni cittadino	7	40	28
		Welfare locale e pianificazione strategica territoriale			28
		Modelli di organizzazione, programmazione e gestione			15
		Comunicazione interna e comunicazione pubblica	7	40	28
		Fonti di finanziamento Comunitari, nazionali e regionali		7	28
		Marketing territoriale culturale, turistico, produttivo		7	15
Nuove previsioni normative in tema di Pari Opportunità	7	40	28		

AREA PROFESSIONALE	AREA TEMATICA DI FORMAZIONE	CORSI	UNITÀ PER CATEGORIA		
			B	C	D
Amministrativa-gestionale	Economico-Finanziaria	Gestione risorse P.E.G.			15
		Impegni e liquidazioni		47	
		Il ciclo del Bilancio	7	47	28
		Il sistema dei controlli		10	28
Amministrativa-gestionale	Informatica e Telematica	La rete telematica: internet e posta elettronica,	7	47	28
		Piattaforme gestionali dell'ente	7	47	28
Amministrativa-gestionale, Gestione del territorio, Statistica, Comunicazione, Sistemi informativi, Vigilanza e Controllo, Demografica, Educativo scolastica	Linguistica	Inglese base	7	60	20
		Inglese avanzato		6	8
Amministrativa-gestionale, Demografica	Tecnico specialistica	Protocollo negli EE.LL.:archivio deposito e archivio storico	1	3	3
		L'Unione Europea e le nuove politiche migratorie:il ruolo fondamentale dell'anagrafe		5	2
		Strumenti di semplificazione ed interoperabilità per i servizi demografici		5	2
Amministrativa-gestionale (Commercio)	Tecnico specialistica	Aggiornamento ed evoluzione normativa dell'attività dello Sportello Unico Attività Produttive		1	2
		Legge 248/07, liberalizzazione dei mercati, programmazione comunale		1	1
		Aggiornamento Decreto Bersani - 240/2007		2	2

AREA PROFESSIONALE	AREA TEMATICA DI FORMAZIONE	CORSI	UNITÀ PER CATEGORIA		
			B	C	D
Amministrativa-gestionale (Tributi)	Tecnico specialistica	Evoluzione normativa ICI	1	2	1
		Evoluzione normativa TARSU-TIA Codice ambientale e Decreti attuativi	1	2	2
		Evoluzione normativa del Contenzioso Tributario			2
		Evoluzione normativa occupazione suolo pubblico e imposta comunale sulla pubblicità (COSAP-CIMP)	1	2	2
Amministrativa-gestionale (Personale)	Tecnico specialistica	Il trattamento di quiescenza e previdenza sociale	1	2	2
		Il Contratto Nazionale e il contratto decentrato		2	5
		La gestione delle relazioni sindacali			5
		Salario accessorio			2
		Anagrafe delle prestazioni	1	2	1
		La riforma Brunetta – D.L. 112/2008 (Nuove disposizioni malattia dipendenti- Incarichi e consulenze a soggetti esterni- stabilizzazione del personale- incarichi esterni)		2	1
Amministrativa-gestionale (Ragioneria)	Tecnico specialistica	Irpef e detrazioni imposte		3	2
		Denunce mensili contributive (INPDAP-INPIG)		2	2
		Mod. 770		2	4
		Le funzioni economali nella P.A.	1	1	1

AREA PROFESSIONALE	AREA TEMATICA DI FORMAZIONE	CORSI	UNITÀ PER CATEGORIA		
			B	C	D
Vigilanza e controllo	Tecnico specialistica	Codice della strada e tecnica del traffico e di intervento		7	
		Rilevamento incidenti stradali e contesto normativo		7	3
		Tecniche di polizia giudiziaria (codice e procedura penale, analisi delle procedure degli atti)		2	3
		Tecniche di polizia ambientale (t.u. Ambiente, analisi delle procedure degli atti, codice penale e proc. Penale)		2	3
		Tecniche di polizia edilizia (t.u. Edilizia, accertamento abusi edilizi, procedure operative)		2	3
		Tecniche di polizia annonaria ed amministrativa (disciplina del commercio, procedure operative, accertamento abusi)		1	1
		Procedure sanzionatorie e ruolo aspetti tecnici e normative sul procedimento sanzionatorio e sul ruolo amministrativo		1	3
		Uso attrezzature tecnologiche (etilometro, autovelox, sistema videosorveglianza, ecc.)		7	3
Educativo scolastica	Tecnico specialistica	Aggiornamento per le insegnanti della scuola dell'infanzia comunale		12	

Il Comune di Bracciano ha l'esigenza di promuovere forme di efficienza organizzativa che rispondano alle nuove responsabilità e al generale processo di rinnovamento in atto.

In questo senso diviene imprescindibile sviluppare attività formative che, in modo coordinato, trovino fondamento in precise definizioni degli obiettivi, in armonia con le strategie organizzative e di governo, e

soprattutto in puntuali analisi delle esigenze e nell'attivazione di efficaci sistemi di pianificazione e monitoraggio dei risultati.

La formazione, strumento cui tradizionalmente viene affidato il trasferimento e l'aggiornamento del bagaglio di conoscenze professionali, diviene ora veicolo di trasformazione della cultura organizzativa. In particolare si tratta di realizzare un Piano di Formazione mirato al miglioramento del management e all'incremento della produttività.

Priorità di Intervento e Metodologie di Erogazione

In funzione delle finalità, dei fabbisogni formativi rilevati, nel contesto di evoluzione della PA locale, si promuove la realizzazione di un Piano di Formazione triennale articolato in una serie di interventi che, pur facendo riferimento a specifiche macro-aree tematiche, verranno sviluppati a livelli differenti di trattazione e applicazione, in funzione delle differenti tipologie di destinatari. Quindi, nell'ambito di una stessa area tematica, potranno essere organizzati più corsi sullo stesso argomento, ma ogni corso adatterà i contenuti al livello di ingresso dei partecipanti e agli obiettivi formativi specifici del gruppo in formazione.

Ai corsi residenziali potranno essere affiancate giornate formative su temi specialistici espressamente richiesti organizzati ed erogati da società di formazione esterne.

I corsi organizzati all'interno saranno raggruppati in moduli didattici, articolati in unità didattiche nell'ambito delle quali i contenuti saranno presentati prima in forma generale, poi argomentati nei dettagli teorici e verificati in attività didattiche applicative, nonché riepilogati in una visione sistemica, anche per rafforzare il carattere della interdisciplinarietà che dovrà convergere verso la formazione di una professionalità flessibile ed adattabile alle diverse situazioni che si presentano nella quotidianità lavorativa.

Gli interventi saranno modellati nei contenuti e nei metodi, ai singoli gruppi in formazione, omogenei per obiettivi formativi.

Sulla base della complessità di compiti/competenze presenti nel Comune, le tre tipologie professionali rispetto alle quali tarare i contenuti sono:

1. - operativo, che prevede compiti basati su regole e competenze tecniche di base. Appartengono a questa tipologia coloro che realizzano concretamente specifici servizi determinandone in gran parte la qualità percepita dall'utente; svolgono compiti fondati su competenze tecniche di base;
2. - esperto, che prevede compiti basati su conoscenze specifiche e competenze specialistiche. Il loro compito principale è assicurare, attraverso l'attività diretta o il supporto ad altri, la qualità, il miglioramento, l'innovazione dell'organizzazione. Possiedono una competenza tecnica che richiede di essere costantemente aggiornata;
3. - gestionale, che prevede compiti basati su obiettivi e competenze di tipo sistemico. Sono coloro che, unitamente ai dirigenti, devono assicurare un efficiente funzionamento e il raggiungimento dei risultati convenuti. Rivestono un ruolo chiave nell'assicurare la diffusione, nell'organizzazione, degli obiettivi e della cultura del cambiamento.

Il piano si articola su due direttrici programmatiche:

a) la formazione per lo sviluppo delle competenze generali orientata a fornire le competenze che servono per operare all'interno di un'organizzazione che cambia, a comprenderne senso e finalità, a migliorare la qualità della relazione con gli altri, a svolgere responsabilmente il proprio ruolo, a favorire una cultura dell'integrazione interfunzionale. E' rivolta in via straordinaria a tutto il personale dell'Ente e ad eventuali neo assunti (entro sei mesi dal loro ingresso nella struttura).

b) l'aggiornamento per lo sviluppo delle competenze specialistiche e gestionali che vuole fornire le competenze che servono per svolgere, migliorare, innovare le attività proprie dei Settori/Servizi/Staff attraverso l'organizzazione di corsi di base e avanzati, in un'ottica di aggiornamento permanente.

L'erogazione degli interventi formativi prevede una metodologia fortemente innovativa, basata sul concetto di "formazione-azione" che consiste nell'utilizzare l'attività didattica come strumento per accompagnare i partecipanti nella definizione di un percorso di crescita che permetta loro di sperimentare e applicare direttamente sul campo le competenze acquisite. La metodologia di formazione deve affiancare alla didattica tradizionale, basata sulla trasmissione di concetti teorici, una metodologia di tipo esperienziale. Le metodologie didattiche che verranno utilizzate, infatti, dovranno essere prevalentemente di tipo attivo, unendo l'attività d'aula alla valutazione di buone pratiche e all'applicazione dei concetti teorici appresi nelle operazioni amministrative gestite quotidianamente.

Tali metodologie "attive" permetteranno di sviluppare e sostenere la motivazione al lavoro, l'efficacia dell'apprendimento e lo sviluppo di un comportamento nel luogo di lavoro di tipo costruttivo.

Tale metodologia verrà costantemente tarata in relazione all'analisi delle competenze dei partecipanti, in termini di conoscenze, abilità e atteggiamenti garantendo la flessibilità dell'erogazione dei contenuti in modo da adeguarli, man mano, alle specifiche esigenze del personale in formazione.

La Intranet comunale sarà lo strumento per rendere disponibili approfondimenti su specifici contenuti e aggiornamenti continui sulle tematiche trattate, con specifico riferimento a quelle di tipo normativo.

L'impianto formativo del Piano, consente di:

- assicurare il pieno coinvolgimento dei dipendenti;
- disporre di canali di apprendimento flessibile, che consentano a ciascun partecipante di attingere gli elementi di competenza necessari alla propria crescita professionale in relazione agli obiettivi organizzativi dell'azione amministrativa;
- disporre di strumenti on-line di supporto, allo scopo di facilitare le attività di formazione e di fornire ai partecipanti un continuo elemento di sostegno.

Monitoraggio e valutazione

Attraverso specifici strumenti di rilevazione dei risultati, sarà effettuata la verifica degli apprendimenti e della soddisfazione del personale in formazione.

La valutazione delle competenze e del sistema organizzativo dell'intervento consentirà di stabilire sia il livello di professionalità in uscita che il livello di efficacia dell'azione formativa nel suo complesso.

Il monitoraggio costante di ogni singolo intervento formativo consentirà di apportare eventuali aggiustamenti nella didattica e nell'organizzazione.

In particolare, saranno misurati i seguenti indicatori di sistema:

- efficienza dell'organizzazione e della gestione didattica;
- confortevolezza degli ambienti utilizzati per la formazione;
- adeguatezza delle attrezzature e dei materiali;
- efficacia della comunicazione didattica;
- efficacia (*acquisizione delle abilità/conoscenze degli utenti*) del processo formativo;
- soddisfazione degli utenti;
- scostamenti dagli obiettivi formativi specifici.

L'attività di monitoraggio e valutazione sarà registrata su report periodici, che consentiranno di organizzare la comunicazione sulla diffusione dei risultati e di disporre di elementi di sviluppo programmatico ed organizzativo dei processi di formazione.

Farà parte di ogni intervento formativo la progettazione del follow-up, ovvero di sistema di rilevazione e analisi di indici relativi all'applicazione delle competenze acquisite nell'azione amministrativa.

Funzioni dell'Area di Staff del Sindaco per lo Sviluppo della Formazione

L'Area extradipartimentale di Staff del Sindaco, quale struttura preposta all'innovazione organizzativa in attuazione delle linee strategiche dell'Amministrazione, è chiamata a svolgere un ruolo di definizione delle strategie di sviluppo delle attività formative.

Nel rispetto delle politiche di formazione indicate dall'Ente, consultati i dirigenti dei Dipartimenti e delle Aree Extradipartimentali della Polizia Locale e delle Gare e Contenzioso, informate le OO.SS., elabora e definisce i Piani di Formazione triennale e annuale, determinando il percorso didattico più rispondente allo sviluppo delle risorse umane ed alla valorizzazione delle risorse personali.

Nello specifico, all'Area extradipartimentale di Staff del Sindaco compete l'organizzazione, la gestione e il coordinamento di tutte le attività formative rivolte ai dipendenti; il coordinamento del monitoraggio delle azioni formative; l'elaborazione dei risultati della formazione, organizzandone la diffusione all'interno dell'Ente ed assicurando la registrazione dei processi di formazione di ogni singolo dipendente, rendendola disponibile ai dirigenti dei Dipartimenti e delle Aree extradipartimentali.

Risorse Finanziarie

I Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro danno indicazione circa le risorse finanziarie da assegnare alla formazione del personale, stabilendo di *“riservare un budget pari almeno all'1% delle spese*

effettivamente sostenute dagli Enti per il personale; le somme destinate alla formazione hanno una destinazione d'uso vincolata e, qualora non vengano spese nell'esercizio finanziario di riferimento, sono vincolate al riutilizzo nell'esercizio successivo per la medesima finalità".

Allo stato, considerata la riduzione imposta dalla legge finanziaria pari al 50% dell'assestato dell'anno 2009 la somma disponibile per ogni anno è di € 5.970,00, così suddivisa:

Distribuzione dei fondi disponibili nel triennio				
	2011	2012	2013	Totale
Somme disponibili	5.970,00	5.970,00	5.970,00	17.880,00

A tale importo (€ 17.880,00) verranno sommati gli stanziamenti che annualmente, *come previsto dai C.C.N.L.* e secondo le disponibilità di bilancio, andranno ad impinguare il pertinente capitolo, ad iniziare dall'anno 2011, nei limiti dell'1% delle spese effettivamente sostenute per il personale come previsto nella norma contrattuale non abrogata dal D.Lgs. 78/2010, oltre ad ulteriori ed eventuali trasferimenti da Enti terzi derivanti da specifiche norme di leggi, con imputazione ai pertinenti capitoli della Formazione.

Si prevede, altresì, di aumentare ulteriormente le risorse finanziarie per la formazione, attraverso la partecipazione a bandi per lo sviluppo delle capacità istituzionali nell'ambito dei fondi nazionali ed europei per lo sviluppo delle competenze nella pubblica amministrazione, con particolare riferimento alle opportunità di alta formazione.

Modalità di partecipazione e organizzazione della formazione

La partecipazione agli interventi formativi è un diritto-dovere di tutti i dipendenti e a tal fine l'Amministrazione si impegna a garantire pari opportunità di accesso alla risorsa formazione.

Sulla base dei fabbisogni formativi e nell'ambito delle linee di programmazione triennale della formazione, l'Area extradipartimentale di Staff del Sindaco rende nota a tutto l'Ente, attraverso appositi strumenti di comunicazione, la programmazione annuale degli interventi (Piano di Formazione annuale) e la sua strutturazione in corsi, nonché la relativa pianificazione.

La partecipazione ai corsi è autorizzata dal dirigente e/o Capo Area di appartenenza che avrà preventivamente valutato, con la collaborazione del Servizio Formazione, l'opportunità per i singoli dipendenti di partecipare agli specifici interventi formativi in relazione a obiettivi definiti, avendo cura di garantire, comunque, un coinvolgimento nei processi di formazione di tutte le categorie e profili professionali presenti nel Servizio.

La domanda di partecipazione al corso di formazione può essere anche espressa dal dipendente; il dirigente di riferimento ne valuterà l'opportunità, farà richiesta all'Area extradipartimentale di Staff del Sindaco che provvederà a offrire la soluzione formativa attraverso l'organizzazione della partecipazione a corsi interni o l'iscrizione a corsi esterni, a catalogo, in assenza della disponibilità della specifica offerta formativa interna.

Il ricorso della scelta della formazione a catalogo verrà applicata anche nei casi di particolari *urgenze*, connesse ad un apprendimento di conoscenze *improrogabile* rispetto all'attività lavorativa da svolgere, ed eventualmente non programmato nel Piano di Formazione.

La partecipazione ad interventi formativi è da considerarsi a tutti gli effetti attività lavorativa e, pertanto, i corsi di formazione saranno svolti, di norma, in orario di lavoro; diversamente, le ore utilizzate potranno essere recuperate, previo accordo con il proprio dirigente, quale riposo compensativo o attività di lavoro straordinario; nei casi in cui la formazione viene svolta nei giorni di rientro, occupando parte della giornata lavorativa, il dipendente è comunque tenuto a garantire la presenza in ufficio per le rimanenti ore lavorative e fino alla copertura del monte ore giornaliero.

Qualora l'attività didattica impegni anche le ore pomeridiane, e solo nel caso in cui non sia prevista la colazione di lavoro, il dipendente ha diritto al buono pasto.

Nei casi in cui l'attività formativa si svolga in luogo diverso dalla sede comunale al dipendente sarà applicato il trattamento di missione per servizio.

La partecipazione ad un'attività formativa comporta il vincolo di frequenza nell'orario stabilito dal programma. Le assenze parziali, i ritardi, le uscite anticipate devono essere registrate dal dipendente su un foglio firme che renda conto dell'esatto orario di presenza.

Al termine dell'attività formativa verrà rilasciato un attestato di partecipazione a coloro che avranno frequentato il corso con una presenza effettiva pari o superiore all' 80% della durata dell'attività. Nel caso sia previsto l'espletamento di un esame finale, il superamento dello stesso comporta il rilascio di un attestato di profitto.

Ai dipendenti che partecipano ai corsi di formazione, saranno riconosciuti crediti formativi utili ai fini della progressione di carriera, come previsto dai *CC.NN.LL.*

L'attività formativa programmata verrà svolta *preferibilmente* in *idonei* locali dell'Amministrazione.

Si farà ricorso a sedi esterne solo in assenza di disponibilità di locali o di attrezzature adeguate o per motivate esigenze didattiche.

Per tutti i corsi di formazione da realizzare nel triennio di riferimento sarà preventivamente trasmessa un' informativa alle OO.SS. ed alla R.S.U.

Programma anno 2011

Sulla base dell'esperienza formativa avviata nel corso dell'anno 2010 il programma di attività pianificato prevede un percorso in continuità con il precedente sul lavoro dei gruppi di miglioramento, a partire da quello già formato. L'obiettivo è il cambiamento della cultura organizzativa e la valorizzazione delle competenze attraverso lavori di gruppo e gruppi di progetto.

Si prevedono pertanto corsi di "Team building" e "Team working" finalizzati alla costituzione di gruppi di progetto con l'obiettivo di affrontare e risolvere criticità trasversali all'interno di singoli processi gestionali.

Per la natura del progetto, l'attività prospettata è rivolta a tutto il personale dell'area amministrativo-gestionale dell'Ente con interventi differenziati (70 dipendenti)

All'attività di incontri collettivi affiancata dal lavoro dei gruppi di progetto, sono pianificate 4 giornate di studio con l'assistenza di formatori interni rivolte a tutto il personale dell'area amministrativo-gestionale dell'Ente interessato ai temi del "Ciclo del Bilancio", "Il mercato elettronico", "Il nuovo titolare del Comune di Bracciano", "L'Albo Pretorio on line" (70 dipendenti)

Si prevede un corso di formazione rivolto a tutto il personale sul tema della salute nei luoghi di lavoro.

Si riserva una quota del budget annuale alla partecipazione a corsi a catalogo a richiesta dei dirigenti e capiarea extradipartimentali per esigenze specifiche.

L'area tematica di formazione privilegiata sarà quindi quella manageriale seguita da quella giuridico-normativa, economico amministrativa e, in misura più contenuta, tecnico-specialistica.

Programma anno 2012

Nell'anno 2012 si prevedono nuove giornate di studio su processi dell'Ente affidati ai formatori interni il cui Albo sarà aggiornato con le nuove competenze maturate nel corso dell'anno precedente.

Un corso formativo residenziale, indirizzato a tutto il personale, sarà dedicato al tema della Pari Opportunità ed al ruolo del CUG il Comitato Unico di Garanzia per il benessere di chi lavora introdotto dal "Collegato Lavoro" 2010.

Proseguirà il lavoro dei gruppi di miglioramento che svolgeranno i loro lavori coinvolgendo nella loro azione formativa/migliorativa i diversi centri di responsabilità impattati dai processi presi ad oggetto di studio, secondo un calendario concordato. Anche in questo caso si prevede alternativamente la partecipazione di tutti i dipendenti.

Sarà mantenuta una quota da riservare alla formazione tecnico specialistica richiesta dai dirigenti e capiarea extradipartimentali per giornate a catalogo.

Programma anno 2013

Si prevede un aumento della quota di budget riservata all'area tematica di formazione tecnico specialistica con l'organizzazione di corsi residenziali in collaborazione con Associazioni Nazionali di Categoria e con altri Comuni in modo da favorire la specializzazione professionale inquadrata in una visione dinamica e adeguata alle esigenze attuali del ruolo degli uffici pubblici e della loro funzione.

Il tema degli aggiornamenti sui processi gestionali continuerà ad essere affidato ai formatori interni che terranno giornate di studio dedicate ad argomenti specifici sia trasversali che specialistici.

I gruppi di miglioramento saranno strutturati in gruppi di progetto con metodologie formative da esportare nei rispettivi settori di lavoro e monitorati periodicamente realizzando il ciclo della qualità reso pubblico attraverso la pubblicazione sulla Intranet comunale.