



GIUNTA REGIONALE DEL LAZIO

ESTRATTO DAL PROCESSO VERBALE DELLA SEDUTA DEL 25/01/2007

ADDI' 25/01/2007 NELLA SEDE DELLA REGIONE LAZIO, V.A. CRISTOFORO COLOMBO 212 ROMA, SI E' RIUNITA LA GIUNTA REGIONALE COSI' COMPOSTA:

MARRAZZO	Pietro	Presidente	MENDARELLI	Alessandra	Assessore
		Vice			
FOMPILI	Massimo	Presidente	MICHELANGELI	Mario	"
ASTORRE	Bruno	Assessore	NIERI	Luigi	"
BATTAGLIA	Augusto	"	RANUCCI	Raffaele	"
BRACHETTI	Regino	"	RODANO	Giulia	"
CIANI	Fabio	"	TIBALDI	Alessandra	"
COSTA	Silvia	"	VALENTINI	Daniela	"
DE ANCELIS	Francesco	"	ZARATTI	Filiberto	"
DI STEFANO	Marco	"			

ASSISTE IL SEGRETARIO: Domenico Antonio CUZZUPA.

***** OKISSIS

ASSENTI: COSTA - RODANO

DELIBERAZIONE N. 29

Oggetto:

Approvazione Piano di Formazione annualità 2006-2007. Attività di formazione rivolta al personale regionale.



29 25 GEN. 2007 *ll*

OGGETTO: Approvazione Piano di Formazione annualità 2006-2007. Attività di formazione rivolta al personale regionale.

LA GIUNTA REGIONALE

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

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;

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

VISTO 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 impennate 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;

VISTO 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;

VISTO che le linee programmatiche nazionali indicano tra le priorità politiche e obiettivi strategici la formazione continua del personale delle P.A. di supporto nella realizzazione delle riforme, 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;

VISTO 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. che dei nuovi scenari ordinamentali, e pertanto, si è reso necessario:



- 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;
- 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;

VISTO che la Giunta regionale con propria deliberazione n. 919 del 20 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 una programmazione orientata;

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;

Q



CONSIDERATO che l'Area Formazione ha provveduto alla rilevazione ed all'analisi del fabbisogno formativo, attraverso interviste e questionari rivolti a tutti i direttori e alla dirigenza regionale, e che sulla base di questo ha redatto, con la collaborazione dell'ASAP - Agenzia Sviluppo Amministrazioni Pubbliche - il Piano di Formazione del Personale Regionale per l'anno 2006-2007, contenente le azioni, gli interventi e le attività formative rivolte al personale regionale appartenente alle categorie A, B, C, D e Dirigenza/Area Manageriale (E) al fine di garantire l'acquisizione di competenze tecniche, specialistiche e di eccellenza;

CONSIDERATO inoltre che il fattore umano costituisce, insieme con altri, elemento decisivo per la piena realizzazione di qualsiasi politica e azione della P.A. - nello specifico, nel piano strategico dell'organizzazione regionale - e curarne lo sviluppo permanente rappresenta un investimento, non solo dovuto alle professionalità presenti, ma quale processo irrinunciabile per raggiungere obiettivi di efficienza e di efficacia;

CONSIDERATO altresì che il Piano di formazione deve coniugare i bisogni dell'individuo con le strategie e obiettivi dell'organizzazione, pertanto, è necessario 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 pertanto, 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 dover assumere il Piano di Formazione annualità 2006-2007, che è parte integrante della presente deliberazione;

RITENUTO inoltre, opportuno demandare alla Direzione regionale "Organizzazione e Personale" - Area Formazione - quale struttura competente, tutte le azioni, attività, procedure e provvedimenti per la realizzazione e attuazione del Piano di Formazione annualità 2006-2007;

RITENUTO infine, necessario definire che tutte le azioni, interventi e le attività formative rivolte al personale regionale, a diverso titolo attuate dall'Amministrazione regionale, devono essere coordinate e/o ricondotte alla competente Direzione regionale "Organizzazione e Personale" - Area Formazione - quale struttura deputata a seguire, promuovere e sviluppare le competenze di ciascuna risorsa umane;

d



29 25 GEN. 2007 *lee*

PRESO ATTO che è stata espletata la procedura di concertazione con la Parti Sociali con nota prot. n. 137659 del 10 novembre 2005;

All'Unanimità

DELIBERA



- che le premesse sono parte integrante della presente deliberazione;
- di approvare il Piano di Formazione annualità 2006-2007 - contenente le azioni, gli interventi e le attività formative rivolte al personale regionale appartenente alle categorie A, B, C, D e Dirigenza/Area Manageriale (E) al fine di garantire l'acquisizione di competenze tecniche, specialistiche e di eccellenza - che è parte integrante della presente deliberazione;
- di demandare alla competente Direzione regionale "Organizzazione e Personale" - Area Formazione - la formulazione, produzione di atti e/o provvedimenti inerenti la realizzazione e attuazione del Piano di Formazione annualità 2006-2007;
- di definire per tutte le azioni, interventi e iniziative nel settore formativo rivolte al personale regionale, a diverso titolo attuate dall'Amministrazione regionale, la competente Direzione regionale "Organizzazione e Personale" - Area Formazione - quale struttura deputata a seguire, promuovere e sviluppare le competenze di ciascuna risorsa umana, al fine di garantire la qualità dei processi formativi.

IL PRESIDENTE: F.to Pietro MARRAZZO
IL SEGRETARIO: F.to Domenico Antonio CUZZUPI



PIANO FORMAZIONE
2006-2007.doc

31 GEN. 2007



Q

REGIONE LAZIO



PIANO PLURIENNALE

PIANO DI FORMAZIONE

ANNO 2006-2007

Sommario

1.	Premessa	3
2.	Cambiamento nella Pubblica Amministrazione e autonomia regionale	6
3.	Il quadro generale di riferimento	8
4.	Cultura di servizio: i valori di riferimento	10
5.	Il progetto: La "Vision" della Regione Lazio	11
6.	Linee strategiche d'intervento per la formazione delle risorse umane della Regione Lazio per l'anno 2006 – 2007	12
7.	Innovazione e scelte metodologiche	15
8.	Modalità di attuazione	18
9.	Formazione R.U. della Giunta Regionale	19
10.	Formazione R.U. del Consiglio Regionale	21
11.	La rilevazione dei fabbisogni formativi	23
	11.1 Risultati della rilevazione dei bisogni di formazione	25
	11.1.1 Aree tematiche	26
	11.1.2 Le competenze strategiche	27
	11.2 I percorsi formativi per le categorie A - B - C - D	29
	11.2.1 I percorsi specialistici di eccellenza	33
12.	Formazione a catalogo	34
13.	Il piano formativo destinato ai dirigenti	35
14.	Il piano formativo destinato ai direttori	38
15.	Collaborazioni	39
16.	Albo formatori	40
17.	Il Servizio di Counselling	41
18.	Innovazione e ricerca	42
19.	Il sistema di valutazione della formazione	43
20.	Risorse finanziarie	44
	Allegato A. La rilevazione dei bisogni formativi: le proposte dei direttori	Pag. 45
	Allegato B. La rilevazione dei fabbisogni formativi: le proposte dei dirigenti	" 47
	Appendice A. Organizzazione progettuale e didattica	Pag. 50
	Appendice B. Erogazione e monitoraggio	" 53
	Appendice C. Il contesto normativo	" 56

Pag.	3
"	6
"	8
"	10
"	11
"	12
"	15
"	18
"	19
"	21
"	23
"	25
"	26
"	27
"	29
"	33
"	34
"	35
"	38
"	39
"	40
"	41
"	42
"	43
"	44
Pag.	45
"	47
Pag.	50
"	53
"	56

1. PREMESSA

Le idee ispiratrici del piano di formazione 2006-07, destinato alle risorse umane della Regione Lazio, e le linee innovative d'intervento che ne sono derivate sono dettagliatamente esposte nei capitoli a seguire. Si è ritenuto tuttavia opportuno, attraverso questa breve premessa, di darne un'anticipazione per facilitare e orientare la comprensione e la valutazione del piano stesso.

Competenze per lo sviluppo socio-economico

La P.A. italiana è ormai da tempo impegnata nella modernizzazione delle proprie strutture e del proprio funzionamento. Il processo innovativo riguarda principalmente tre aspetti:

- la razionalizzazione della produzione normativa
- la diffusione e il potenziamento delle più avanzate tecnologie informatiche (e-government)
- l'azione proattiva verso i bisogni dei cittadini e delle imprese (al fine di anticipare le necessità).

Ma il senso più profondo di tale processo riguarda un'evoluzione del ruolo della P.A.:

- **da una gestione statica** incapace di flessibilità e di sostegno al cambiamento,
- **ad una gestione dinamica** capace di offrire stimoli, servizi e finanziamenti per la crescita del Paese, della sua economia, della sua organizzazione sociale.

La P.A. aspira a svolgere sempre più il ruolo di promotore dello sviluppo. **L'Ente Regione svolge questo ruolo su scala locale.**

Le linee politiche di programmazione e di indirizzo che la Regione Lazio ha definito con il programma della Giunta Regionale necessitano, per la loro piena attuazione, di un sistema di competenze adeguato. La risposta a questa necessità si profila come il primo carattere distintivo del presente piano di formazione:

1. Individuare e sviluppare le competenze (di base, trasversali, tecnico-professionali, specialistiche di eccellenza) che permettano la piena attuazione della politica regionale di programmazione dello sviluppo socio-economico del territorio.

Valorizzazione delle risorse umane

Il fattore umano costituisce, insieme con altri, un fattore decisivo per la piena realizzazione di qualsiasi politica e azione della P.A.. Curarne lo sviluppo permanentemente rappresenta un investimento non solo dovuto alle persone ma irrinunciabile per raggiungere obiettivi di efficienza e di efficacia. Qualsiasi piano di formazione, per il privato come per il pubblico, dovrebbe sempre riuscire a coniugare i bisogni dell'individuo con i bisogni dell'organizzazione. Il rispetto di questo principio si profila come il secondo carattere distintivo del presente piano:

2. Valorizzare le professionalità delle risorse umane, ad ogni livello, assicurando loro opportunità formative differenziate per tipologie di ruolo e offrendo loro percorsi di sviluppo e servizi di assistenza e orientamento che rispondano ai loro bisogni culturali mentre li aiutano a potenziare la padronanza dei compiti operativi.

Orientamento ai valori e alla "vision" regionale

Le risorse umane hanno il diritto di conoscere, di comprendere e di condividere i valori di riferimento della politica regionale e gli obiettivi generali e specifici che si vogliono raggiungere. Questo è il terzo carattere distintivo del piano di formazione:

3. orientare le risorse umane ai valori:

- **del funzionamento dell'organizzazione** (1. Qualità 2. Economicità 3. Rapidità e orientamento al risultato 4. Soddisfazione dei cittadini e delle imprese 5. Cooperazione 6. Valorizzazione delle risorse umane);
- **del progetto** (alla "vision") che si vuole realizzare e che indica i principali obiettivi che l'organizzazione regionale deve raggiungere per contribuire alla piena attuazione dei compiti istituzionali e del Programma della Regione Lazio.

Altri elementi di innovazione

Altre linee innovative e di originalità caratterizzano il piano, sia per contenuti che per i metodi:

- o **interventi per la diffusione e il potenziamento delle tecnologie informatiche a livello di sistema (e-government)**
- o **ampliamento delle possibilità di e-learning**
- o **sviluppo della cultura manageriale dei dirigenti regionali**
- o **interventi di superamento della tradizionale separazione tra tempo della formazione e tempo di lavoro** (Si segnala, in particolare, la proposta destinata ai direttori delle direzioni regionali di partecipare: ai *Gruppi di Lavoro sull'Innovazione* e ai *Gruppi di Lavoro sull'Eccellenza Organizzativa*)
- o **il Servizio di Counselling** per consigliare e orientare nella definizione dei percorsi formativi individuali e di unità operativa.
- o **promozione della crescita culturale tramite attività di ricerca e seminari di confronto con le pubbliche amministrazioni italiane, europee ed extraeuropee.**

Carattere pluriennale e interfunzionale del piano

La complessità del piano, la necessità di assicurare a ciascuno il pieno raggiungimento degli obiettivi di sviluppo necessari, la necessità di raggiungere l'intera popolazione delle risorse umane regionali e di rispondere a obiettivi comuni di più direzioni e più unità operative determinano due altri aspetti distintivi:

- **il carattere pluriennale degli obiettivi di formazione**
- **il carattere interfunzionale di diverse azioni formative.**

2. CAMBIAMENTO NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E AUTONOMIA REGIONALE

Il processo di riforma della P.A. avviato a partire dai primi anni '90, ha comportato profonde trasformazioni nel modo di operare delle amministrazioni regionali e locali, chiamate non solo ad adeguare la propria azione alle nuove prescrizioni legislative, ma anche e soprattutto a dare risposte concrete alle nuove e più complesse esigenze espresse da tutti i soggetti coinvolti, a diverso titolo, sia direttamente che indirettamente.

L'introduzione del principio di *sussidiarietà*, unitamente a quanto introdotto dalla legge costituzionale n. 3 /01 nel titolo V della Costituzione, ha modificato in profondità i rapporti tra i vari segmenti Istituzionali dell'articolazione amministrativa del Paese, determinando per gli enti locali territoriali un ruolo decisamente attivo derivante da competenze primarie di gestione, molto più ampie che nel passato e, ancora, destinate ad aumentare e a definirsi in parallelo con il compiersi di processi di devoluzione amministrativa e di decentramento dei poteri in seno ai comparti strategici dell'azione amministrativa.

Questo grande cambiamento ha impegnato l'amministrazione regionale in una riconsiderazione del ruolo che ne potenzia i livelli di "autorevolezza istituzionale", attraverso un'accresciuta capacità sia di programmazione e governo dei processi di sviluppo del territorio, sia di effettivo avvio dei processi di decentramento di determinati compiti e funzioni che investono anche gli enti sub regionali.

Il conseguimento di tali obiettivi implica problemi di innovazione della struttura organizzativa locale/territoriale al fine di renderla idonea ad operare secondo *standard* di maggiore efficienza ed efficacia, adottando logiche improntate al binomio obiettivi/risultati, ampliando la sfera dei controlli interni e dei meccanismi di valutazione del rendimento (*performance*).

All'interno di tale scenario la Regione Lazio, nel rispetto della sua tradizione e cultura, ha avviato il processo di cambiamento definendo le proprie modalità di risposta.

Al fine di assicurare uno sviluppo integrato con il processo di riforma in atto in tutta la Regione, ha elaborato un documento-guida i cui punti salienti riguardano le politiche del personale del triennio 2006-2008, in particolare, la politica occupazionale, la gestione del personale e la sua formazione:

"La formazione delle risorse umane - all'interno della Regione - va assunta quale strumento di qualificazione della risorsa umana e della sua valorizzazione nel lavoro poiché rappresenta non solo un fattore di sviluppo e di reddito, ma anche un valore di civiltà ed un elemento fondamentale della qualità della vita". La formazione del personale quindi si connota per la sua valenza strategica nell'ambito delle linee di innovazione in atto nella P.A...

La formazione si delinea, pertanto, come funzionale agli obiettivi e alle strategie delineate nel Quadro Strategico Nazionale e come fattore di rafforzamento della capacità delle amministrazioni pubbliche di programmare, attuare gli interventi, ma anche di promuovere e realizzare servizi collettivi di qualità.

La gestione delle risorse umane dovrà, dunque, sempre più conformarsi ad un modello orientato allo sviluppo delle competenze richieste per conseguire gli obiettivi assegnati al dipendente e alla valutazione da parte del superiore diretto sia delle competenze sia dei risultati effettivamente conseguiti. Tale modello di gestione si presenta come il più funzionale all'attuazione delle strategie e dei progetti di modernizzazione.

La "Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale della P.A." (direttiva del 13.12.2001 della Funzione Pubblica) ha orientato la formazione verso una gestione permanente dello sviluppo professionale del dipendente pubblico, suggerendo di coniugare i bisogni dell'individuo con i bisogni di sviluppo e di modernizzazione della struttura pubblica. Al dipendente e al suo dirigente viene riconosciuto il ruolo di individuazione dei bisogni e di costruzione dei percorsi formativi. La gestione della formazione cessa per sempre di essere attività estemporanea e assume definitivamente la funzione di strumento strategico per lo sviluppo dell'individuo e per la realizzazione di piani d'intervento dell'organizzazione.

Il Piano di Formazione 2006-07 della Regione Lazio ha dunque tenuto conto dei cambiamenti già avviati nella P.A. e delle esigenze di sviluppo professionale del proprio personale.

3. IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO

Il piano di formazione delle risorse umane della Regione Lazio 2006-07 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 ispiratrici:

- **il Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000.** *"Le persone sono la principale risorsa dell'Europa e su di esse dovrebbero essere imperniata 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 trovare di coniugare i bisogni dell'individuo con i bisogni dell'organizzazione.
- **Le linee programmatiche nazionali** che indicano priorità politiche e obiettivi strategici
 - Formazione continua del personale delle P.A. di supporto nella realizzazione delle riforme;
 - La semplificazione come presupposto di competitività:
 - Semplificazione dei procedimenti amministrativi
 - Utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione al servizio delle procedure di semplificazione.
 - Scambio di esperienze acquisite in ambito internazionale ed europeo.
 - Semplificazione dei rapporti tra pubblica amministrazione, cittadini ed imprese.
 - L'Organizzazione e la gestione delle risorse umane e relazioni sindacali:
 - Le politiche di reclutamento nella P.A
 - La valorizzazione della dirigenza pubblica
 - La promozione della nuova area giuridica della vice dirigenza
 - La ricollocazione del personale in mobilità
 - I rapporti di lavoro flessibili
 - Le iniziative utili per la predisposizione dei contratti collettivi
 - La previdenza complementare nel settore pubblico
 - Una politica di stabilizzazione del precariato

- o La formazione al servizio degli obiettivi di cambiamento istituzionale, organizzativo e tecnologico;
- o Il miglioramento della qualità dei servizi resi dalle amministrazioni:
 - il miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficacia delle politiche pubbliche;
 - la diffusione dei processi di modernizzazione sul territorio, d'intesa con le amministrazioni locali.
- o Il contenimento e la razionalizzazione della spesa pubblica;
- o La Comunicazione istituzionale;
- o La digitalizzazione delle amministrazioni;
- o La Cooperazione internazionale

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 inviati a direttori e dirigenti**
- **documenti programmatici e atti amministrativi riguardanti la riorganizzazione delle funzioni e dell'assetto regionale.**

L'organizzazione e l'erogazione dei servizi in tutte le loro articolazioni richiedono efficienza ed efficacia con particolare riguardo alla necessità di contenere la spesa e di accrescere la rapidità di risposta ai bisogni dei cittadini e delle imprese. La gestione e la formazione delle risorse umane si caratterizzano come leve strategiche per contribuire al processo di innovazione e di sviluppo dell'organizzazione regionale.

In questo contesto, la formazione rappresenta un vero e proprio investimento che permette all'Amministrazione di potenziare le proprie capacità gestionali, di migliorare la qualità dei servizi pubblici, di rispondere meglio alle istanze ed alle aspettative dei propri utenti, cittadini ed imprese, di confrontarsi in campo europeo ed internazionale grazie ad un più alto livello di conoscenze e di competenze.

4. CULTURA DI SERVIZIO: I VALORI DI RIFERIMENTO

Il Piano Formativo 2006-2007, destinato alle risorse umane della Regione Lazio, propone obiettivi, contenuti e metodi che contribuiranno a tradurre in reale funzionamento dell'organizzazione e in reali comportamenti dei singoli operatori i seguenti valori che rappresentano la cultura di servizio della Regione e, per ciò stesso, i criteri generali per orientare e valutare ogni tipo di azione.

I valori di riferimento

1. Qualità

(Garantire e migliorare permanentemente la qualità dei servizi.)

2. Economicità

(Perseguire il minor costo possibile dei servizi senza pregiudizio per la qualità.)

3. Rapidità e Orientamento al risultato

(Adottare modalità e nuovi approcci di lavoro che, nel rispetto della normativa, permettano di superare gli ostacoli e di raggiungere il risultato atteso nel minor tempo possibile.)

4. Soddisfazione dei cittadini e delle imprese

(Promuovere la crescita continua del livello di soddisfazione dei cittadini e delle imprese.)

5. Cooperazione

(Perseguire la massima collaborazione e cooperazione tra le strutture regionali tra la Regione e il territorio.)

6. Valorizzazione

delle risorse umane della Regione Lazio
(riconoscimento e sviluppo delle professionalità e delle competenze.)

5. IL PROGETTO: LA "VISION" DELLA REGIONE LAZIO

La "Vision" definisce l'immagine (che si vuol costruire e si vuole proporre all'interno e, soprattutto, all'esterno dell'organizzazione) e il tipo di rappresentazione desiderato. Disporre di una "Vision", esplicitamente formulata e condivisa dalle risorse umane di un'organizzazione, permette a tutti di superare la cultura di routine e di sentirsi protagonisti di un'impresa e richiede l'azione integrata di tutti.

Insieme con i valori la "vision" consente di disporre di criteri per orientare i processi e i comportamenti organizzativi. La possibilità di orientarsi lungo il percorso consente anche di valutare e monitorare le finalità perseguite per le eventuali e/o necessarie azioni di razionalizzazione.

La formazione delle risorse umane della Regione Lazio per l'anno 2006-07 dovrà essere funzionale allo sviluppo di:

- **competenze di base**
- **competenze trasversali**
- **competenze tecnico-professionali**
- **competenze specialistiche di eccellenza**

che contribuiscano al raggiungimento dei seguenti obiettivi generali:

La "Vision" della Regione Lazio

Entro il 2010 vogliamo essere la Regione in grado di:

- esprimere un soddisfacente rapporto "qualità/costo del servizio"
- esprimere un soddisfacente rapporto "servizio reso/tempo di attesa"
- ridurre il deficit regionale
- ridurre il debito regionale
- essere riconosciuta dall'utenza come ente capace di soddisfare i bisogni dei cittadini e delle imprese
- disporre di almeno un centro di eccellenza in ciascuno dei settori di competenza regionale
- contribuire ad incrementare l'occupazione.

**6. LINEE STRATEGICHE D'INTERVENTO PER LA FORMAZIONE DELLE
RISORSE UMANE DELLA REGIONE LAZIO PER L'ANNO 2006-07**

La formazione delle risorse umane della Regione Lazio deve essere considerata fattore strategico che, insieme con altri, contribuisca:

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

E' necessario garantire e offrire ai dipendenti la possibilità di consolidare e sviluppare le competenze connesse ai compiti istituzionali. Il piano formativo 2006-07 si caratterizza soprattutto per le seguenti linee di offerta innovativa:

- o **Innovazione tecnologica del nuovo sistema regionale: e-government.** La formazione dovrà dare il suo visibile contributo al processo di ammodernamento dell'amministrazione regionale, avviato dalla Giunta, con l'adozione a livello di struttura delle più avanzate tecnologie informatiche (e-government). Parte rilevante del piano sarà pertanto finalizzata a fornire le competenze e gli strumenti tecnologici più avanzati per affrontare l'alta complessità (ormai caratteristica di ogni problema e di ogni intervento regionali) e per allineare il funzionamento dell'organizzazione ai livelli tecnologici delle pubbliche amministrazioni più efficienti dell'Unione Europea.
- o **Innovazione dei processi formativi: e-learning.** Si intensificheranno le offerte di apprendimento con il supporto delle tecnologie informatiche sia attraverso programmi fruibili in autoapprendimento sia attraverso attività formative fruibili (in toto o in parte) online.
- o **Innovazione della cultura manageriale dei dirigenti regionali.** Tutti dovranno essere impegnati a tradurre in operatività e risultati visibili e documentabili i valori che guidano il funzionamento dell'organizzazione regionale: 1. Qualità 2. Economicità. 3. Rapidità e orientamento al risultato. 4. Soddisfazione dei cittadini e delle imprese 5. Cooperazione 6. Valorizzazione delle risorse umane della struttura regionale. Il piano formativo dedicato ai dirigenti li aiuterà in questa direzione.

o **Innovazione delle metodologie formative: superare la tradizionale separazione tra tempo della formazione e tempo di lavoro.** La positiva esperienza vissuta dai direttori durante la sessione di studio e di lavoro dedicata alla pianificazione strategica integrata suggerisce di proseguire in questa direzione. Bisogna ampliare gli spazi e le occasioni perché i direttori svolgano concretamente il ruolo di protagonisti e produttori di cambiamento, nel quadro degli obiettivi generali fissati dalla Giunta. Una parte del piano formativo (improntato già dall'annualità 2005-2006) sarà finalizzata alla creazione di: *Gruppi di lavoro sull' Innovazione e Gruppi di lavoro sull'Eccellenza Organizzativa*:

- **I Gruppi di Lavoro sull'Innovazione** avranno il compito di sviluppare la propria formazione ricercando e studiando pratiche e programmi innovativi delle Pubbliche Amministrazioni italiane, europee ed extraeuropee e di proporre l'applicazione sperimentale nella Regione Lazio;
- **I Gruppi di Lavoro sull'Eccellenza Organizzativa** avranno il compito di sviluppare la propria formazione studiando problemi di natura interfunzionale (=di cooperazione e coordinamento fra le varie direzioni) e proponendo soluzioni con particolare riguardo al recupero dell'efficienza e al contenimento dei costi.

o **Innovazione nei processi di gestione della formazione e dello sviluppo delle risorse umane della Regione Lazio.** Viene istituito

- **Il Servizio di Counselling (=consigliare e orientare)** assiste dirigenti e dipendenti nella definizione di piani di formazione individuali e di unità organizzative che permettano di coniugare i bisogni dell'individuo con i bisogni dell'organizzazione, sfruttando tutte le opportunità offerte dal piano annuale di formazione regionale. Il servizio documenta anche i percorsi formativi di ciascuna risorsa.

o **Innovazione culturale da confronto con le pubbliche amministrazioni italiane, europee ed extraeuropee.** Direttori e dirigenti d'area avranno la possibilità (nel corso di almeno due convegni dedicati) di confrontarsi con i propri omologhi delle pubbliche amministrazioni su tematiche di studio predefinite, con particolare riguardo: alla innovazione dei servizi ai cittadini e alle imprese, all'e-government, alla pianificazione strategica, alla gestione dei finanziamenti della U.E..

o **Innovazione sul versante dell'ampliamento degli orizzonti culturali e professionali di dirigenti e funzionari.** Verranno realizzati seminari su tematiche specifiche che permetteranno di costruire quadri di sintesi sui dibattiti relativi ai grandi temi di attualità (come, ad esempio, gli orientamenti economico-strategici, la competitività regionale e l'occupazione, la cooperazione territoriale europea, il rapporto tra etica e amministrazione ecc.).

- o **Innovazione e ricerca.** Saranno realizzate 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. L'attività di ricerca influenzerà positivamente la formulazione dei piani di formazione regionali.

Sarà inoltre dedicato particolare impegno nella concezione e realizzazione di azioni formative destinate:

- **Ai dipendenti diversamente abili.** Nel quadro della programmazione annuale sono individuate iniziative formative specifiche per favorire l'aggiornamento e lo sviluppo di nuove competenze con la finalità, tra le altre, della piena integrazione dei dipendenti diversamente abili.

Carattere pluriennale degli obiettivi di formazione

Gli obiettivi formativi che caratterizzano il presente piano di formazione sono strategici per il raggiungimento di efficienza e di efficacia, con particolare riguardo al contenimento della spesa regionale e alla rapidità e alla qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese. L'impegno formativo richiesto a ciascuna risorsa per il pieno sviluppo delle competenze previste dal piano potrà distribuirsi su più anni formativi. La distribuzione su più anni è inoltre determinata dalla necessità di raggiungere l'intera popolazione delle risorse umane regionali.

Carattere interfunzionale delle attività formative

Attività riservata ai direttori. Gli obiettivi formativi e le relative attività che caratterizzeranno l'impegno dei direttori ha carattere interfunzionale in quanto riguarda: 1. la ricerca e la sperimentazione di pratiche e programmi innovativi che promuovono l'innovazione delle attività di più direzioni o dell' complesso organizzativo regionale; 2. lo studio e la soluzione di problemi di natura interfunzionale.

Competenze trasversali. Le competenze trasversali sono per loro natura interfunzionali in quanto rappresentano conoscenze, comportamenti e abilità che promuovono l'efficienza, la qualità e la prontezza a rispondere fra tutte le risorse umane e fra tutte le unità operative della struttura organizzativa regionale.

7. INNOVAZIONE E SCELTE METODOLOGICHE

Il piano di formazione della Regione Lazio 2006-07 presenta innovazioni di obiettivi e di contenuti finalizzate a sostenere le risorse umane nell'opera di potenziamento dell'efficienza organizzativa, di contenimento dei costi e di sviluppo della qualità dei servizi, come stabilito dalla Giunta Regionale.

L'innovazione caratterizzerà anche le scelte metodologiche e il ruolo riconosciuto ai partecipanti alle attività formative. Saranno proposti metodi formativi idonei a:

- 1. realizzare il massimo avvicinamento della formazione alle concrete situazioni di lavoro e alla soluzione di problemi reali**
- 2. 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.

Il fatto che la simulazione non corrisponda alla realtà ma la rappresenti non frena l'apprendimento. Se ben concepita e realizzata, lo favorisce. In particolare, la simulazione 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 al rientro nelle situazioni di lavoro. L'obiettivo si raggiunge affrontando situazioni problematiche reali e cercando di risolverle in applicazione di logiche e di metodologie proposte dalla docenza, ma talvolta scoperte o proposte autonomamente dagli stessi partecipanti.

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

- risolvere problemi
- acquisire competenze spendibili per affrontare e risolvere problemi futuri.

Un'esperienza, molto apprezzata, di approccio laboratoriale si è avuta nel mese di settembre 2006, in occasione del workshop (=laboratorio, appunto) riservato ai direttori delle direzioni regionali. I partecipanti hanno sviluppato ulteriormente la loro competenza nella pianificazione strategica integrata applicando a concreti obiettivi di pianificazione, scelti da loro stessi, il modello di pianificazione proposto dalla docenza.

Si è trattato di un'esperienza esemplare di avvicinamento della formazione al lavoro.

• **Corsi differenziati per livelli**

E' necessario che la progettazione delle attività formative tenga sempre più conto dei livelli di conoscenza e di competenza di coloro che vi partecipano. Per alcuni corsi saranno previsti diversi livelli di trattazione del tema e, di conseguenza, obiettivi formativi differenziati. Avremo, ad esempio,

- **Corso sulla Leadership - 1° livello**, riservato a coloro che non hanno già seguito corsi sul tema e/o a coloro che per la prima volta assumono responsabilità di gruppi operativi;
- **Corso sulla Leadership - 2° livello**, riservato a coloro che hanno già seguito corsi sul tema e/o hanno già responsabilità di gruppi operativi.
- **Corso sul Bilancio Analitico - 1° livello**, riservato a coloro che hanno bisogno di essere introdotti alla lettura e alla comprensione del bilancio analitico;
- **Corso sul Bilancio Analitico - 2° livello**, riservato a coloro che hanno già esperienza di bilancio analitico.

- **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.

- **E-learning**

Saranno progettati corsi con il supporto delle tecnologie informatiche. Saranno proposti programmi fruibili in autoapprendimento e programmi fruibili (in toto o in parte) online.

L'attività online consentirà di:

- approfondire i temi trattati nella fase in presenza
- disporre del parere del consulente su questioni specifiche
- favorire la socializzazione delle esperienze e delle soluzioni tra i partecipanti in apposito forum dedicato.

L'e-learning presenta vantaggi già da tempo ampiamente verificati:

- superamento dei confini di spazio e di tempo (l'aula virtuale può accogliere permanentemente popolazioni consistenti di partecipanti, ben oltre il numero classico di 15-20 unità tipico dell'aula, 24 ore su 24);
- personalizzazione del percorso formativo, grazie all'interazione online del partecipante con il tutor e i docenti
- massima omogeneità di contenuto e di percorsi formativi
- contenimento dei costi della formazione anche se l'attività coinvolge popolazioni consistenti e per tempi prolungati.

- **Consulenza individualizzata in presenza e online**

Nei corsi di formazione destinati ai dirigenti sono previste sei ore di consulenza individualizzata (non necessariamente individuale, dal momento che operatori con problemi ed esigenze comuni potranno costituire un gruppo e come tale ricevere la consulenza di cui hanno bisogno).

La consulenza sarà svolta in parte in presenza e in parte online.

8. 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;
- 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;
- FAD: 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.

9. FORMAZIONE R.U. DELLA GIUNTA REGIONALE

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 alle competenze di base e alle competenze trasversali) e in parte specifici per il ruolo svolto (relativamente alle competenze tecnico-professionali).¹

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

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

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

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

¹ Si propongono pertanto due livelli *ad adiuvandum* di formazione:

- progetti formativi di alta specializzazione, su indicazione delle singole strutture direzionali e dei servizi;
- partecipazione a corsi "a catalogo".

I contenuti formativi d'interesse si riferiscono a più aree, si riportano alcuni esempi:

- giuridico-legislativa²
- risorse umane
- organizzazione
- economico-finanziaria
- comunicazione
- europea
- comunicazione e informazione
- 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 e aggregando in percorsi strutturati moduli inclusi in aree tematiche diverse.

² Si propone per la struttura e/o servizio legislativo, un corso specialistico sul "Drafting Normativo e Legislativo" al fine di: trasferire le conoscenze relative alle tecniche legislative con riferimento alle principali regole e raccomandazioni in uso nel settore e, accrescere la qualità della scrittura dei testi normativi. L'obiettivo principale di tale percorso nasce dall'esigenza specifica di snellire e accelerare il processo di stesura, redazione e valutazione preliminare delle leggi regionali, al fine di agevolare l'iter ma ciò risulterebbe impossibile se non si mirasse all'ottimizzazione - necessaria - delle risorse interne della struttura che, infine, le metta in grado di procedere autonomamente.

10. FORMAZIONE R.U. DEL CONSIGLIO REGIONALE

Le strutture operative e le risorse umane del Consiglio Regionale esprimono bisogni formativi in parte coincidenti con i bisogni delle strutture e dei dipendenti della Giunta (relativamente alle competenze di base e alle competenze trasversali) e in parte specifici per il ruolo svolto (relativamente alle competenze tecnico-professionali).³

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

- estendere e approfondire le competenze professionali soprattutto sul piano normativo
- potenziare le competenze di tipo tecnico-amministrativo nei settori interessati
- promuovere l'apprendimento di competenze necessarie per la gestione di progetti specifici di carattere innovativo e strategico
- fornire occasioni di apprendimento linguistico specialistico ai dipendenti i cui compiti richiedono necessariamente la padronanza di una o più lingue
- offrire occasioni formative che contribuiscano a sviluppare la motivazione dei dipendenti.

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

- personale del ruolo del Consiglio Regionale appartenenti alle categorie A,B,C e D;
- risorse comandate e a contratto (superiore a sei mesi);
- personale di diretta collaborazione con le strutture politiche a contratto;

³ Si propongono pertanto due livelli *ad adiuvandum* di formazione:

- progetti formativi di alta specializzazione, su indicazione delle singole strutture del Consiglio e con l'intervento di consulenti esterni
- partecipazione a corsi "a catalogo", riservata alle posizioni della categoria D, ai responsabili delle strutture di diretta collaborazione, ai dirigenti.

I contenuti formativi d'interesse si riferiscono a più aree, si riportano alcuni esempi:

- giuridico-legislativa⁴
- risorse umane
- organizzazione
- economico-finanziaria
- comunicazione
- europea
- tecnico specialistica
 - o supporto Aula e Commissioni
 - o documentazione e archivi
- informatica
- sicurezza e privacy

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

⁴ Si propone per il servizio legislativo, un corso specialistico sul "Drafting Normativo e Legislativo" al fine di: trasferire le conoscenze relative alle tecniche legislative con riferimento alla principali regole e raccomandazioni in uso nel settore e, accrescere la qualità della scrittura dei testi normativi. L'obiettivo principale di tale percorso nasce dall'esigenza specifica di snellire e accelerare il processo di stesura, redazione e valutazione preliminare delle leggi regionali, al fine di agevolarne l'iter ma ciò risulterebbe impossibile se non si mirasse all'ottimizzazione - necessaria - delle risorse interne della struttura che, infine, le metta in grado di procedere autonomamente.

11. LA RILEVAZIONE DEI BISOGNI FORMATIVI

La concezione 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**, 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.

La individuazione dei fabbisogni formativi cui dedicare il piano di formazione 2006-07 è stata pertanto effettuata a seguito delle seguenti azioni:

- o analisi del programma della Regione Lazio
- o rilevazione dei bisogni di formazione delle varie strutture regionali tramite questionari inviati a direttori e dirigenti d'area

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 direttori e presso i dirigenti d'area

I riferimenti generali per la definizione del piano sono stati i valori e la "vision" già indicati. Per tradurre tali riferimenti in schemi strutturati di competenze e in percorsi formativi è stata effettuata:

- una rilevazione dei fabbisogni formativi, concepita e gestita dalla Direzione del Personale e Organizzazione – Area Formazione, che ha interessato:
 - i direttori regionali
 - i dirigenti d'area.

E' stato utilizzato un questionario strutturato. La tabulazione dei risultati dei questionari e la loro analisi sono state effettuate dall'A. S. A. P. in collaborazione con l'Area Formazione.

11.1. RISULTATI DELLA RILEVAZIONE DEI BISOGNI DI FORMAZIONE

La rilevazione dei bisogni formativi ha indicato

- le aree tematiche prioritarie
- le competenze strategiche
 - di base
 - trasversali
 - tecnico-professionali
- specialistiche di eccellenza

cui orientare gli interventi formativi per l'anno 2006-07.

11.1.1. AREE TEMATICHE

- **Sono state indicate come prioritarie le seguenti aree tematiche:**
 - Giuridico-amministrativa sul ruolo delle Pubbliche Amministrazioni;
 - Economico-finanziaria
 - Organizzazione e gestione del personale;
 - Informazione e comunicazione;
 - Innovazione tecnologica con particolare riferimento alla costruzione e gestione di banche dati;
 - Specialistica (normativo-legislativa, politiche europee, ambiente, territorio, beni culturali, turismo ecc.,)
 - lingue (limitatamente ai dipendenti che non possono svolgere il proprio lavoro senza la padronanza di una lingua straniera

11.1.2. Le competenze strategiche

Il piano formativo 2006-07 permetterà di sviluppare le seguenti competenze ritenute strategiche per potenziare efficienza ed efficacia dell'apparato regionale:

COMPETENZE DI BASE	Area Informatica	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione e gestione dati - Foglio elettronico - Internet e Posta elettronica - Testi - Presentazione 	Area Linguistica	<ul style="list-style-type: none"> - Inglese - Francese <p>Limitatamente ai dipendenti che non possono lavorare senza la padronanza di una lingua.</p>
	Area economico/finanziaria/gestionale	<ul style="list-style-type: none"> - Bilancio regionale - Gestione dei capitoli di spesa - Controllo di gestione interno - Analisi e contabilità dei costi - Amministrazione dei beni pubblici - La pianificazione strategica 	Area giuridica/amministrativa/legale	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimenti amministrativi - Capacità di interpretare gli atti normativi - Responsabilità della P.A. - Organizzazione amministrativa - Fonti normative di riferimento - Disciplina della sicurezza nei luoghi di lavoro - La stesura di testi normativi - Disciplina del pubblico impiego - Diritto costituzionale - Diritto comunitario
COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI				

<p>COMPETENZE TRASVERSALI</p>	<p style="text-align: center;">Area relazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lavoro di gruppo e cooperazione - Comunicazione e rapporti interpersonali - Leadership efficace - La negoziazione 	<p style="text-align: center;">Area gestionale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione dei progetti - Gestione crisi e emergenze - Programmare e gestire sistemi complessi - Programmare e gestire lo sviluppo delle persone
	<p style="text-align: center;">Area organizzativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lavorare per obiettivi - Pianificazione e processi di lavoro - Gestione documentale - Comunicazione (saper comunicare nelle organizzazioni) 	<p style="text-align: center;">Area personale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saper prendere iniziative - Saper trattare e risolvere problemi - Orientamento al risultato - Apprendere ad apprendere

11.2. I percorsi formativi per le categorie A – B – C- D

7. 2. 1. Destinatari e percorsi formativi

Per l'anno 2006-07 sono stati definiti percorsi formativi per ciascuna categoria di personale. Ogni percorso risponde alla triplice esigenza

- di assicurare a ciascun operatore lo sviluppo delle competenze tecnico-professionali che permettano di padroneggiare contenuti e compiti professionali specifici del suo ruolo e dell'area in cui opera
- di diffondere e potenziare fra tutti gli operatori le competenze trasversali che permettano alla macchina regionale di funzionare in sintonia con i propri valori di riferimento (1. Qualità 2. Economicità 3. Rapidità e Orientamento al risultato 4. Soddisfazione dei cittadini e delle imprese 5. Cooperazione 6. Valorizzazione delle risorse umane della Regione Lazio)
- contribuire alla realizzazione della "vision" della Regione.

Sono stati definiti i seguenti percorsi formativi

- Percorso formativo categoria A e B
- Percorso formativo categoria C
- Percorso formativo categoria D.
- Percorsi su misura - per alcune tematiche - definiti per il personale regionale del Consiglio Regionale.

Ogni percorso formativo è strutturato in moduli formativi riferiti ai tipi di competenze che possono favorire il miglioramento del servizio e lo sviluppo della persona

- modulo competenze di base
- modulo competenze trasversali
- modulo competenze tecnico-professionali
- modulo competenze specialistiche di eccellenza.

Percorsi formativi delle Categorie A e B
 Per il personale di Categoria A e B il percorso formativo viene definito scegliendo tra i corsi sotto indicati per ciascuna classe di competenze.

Competenze di base	Competenze tecnico-professionali	Competenze Trasversali
<p><i>Area informatica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Word ○ Word avanzato ○ Excel operativo ○ Access operativo ○ Autocad (riservato alla Direzione Territorio) ○ Internet e posta elettronica 	<p><i>Area giuridico-amministrativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Il nuovo statuto regionale: principi e novità significative ○ L'organizzazione regionale ○ Istruttoria, redazione ed emanazione di atti amministrativi ○ Gestione e archiviazione 	<p><i>Area relazionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lavoro di gruppo e cooperazione ○ Comunicazione e rapporti interpersonali ○ I modelli partecipativi

Percorsi formativi della Categoria C

Per il personale di Categoria C il percorso formativo viene definito scegliendo tra i corsi sottoindicati per ciascuna classe di competenze.

Competenze di base	Competenze tecnico-professionali	Competenze Trasversali
<p><i>Area linguistica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inglese ○ Francese <p>Limitatamente ai dipendenti che non possono lavorare senza la padronanza di una lingua.</p> <p><i>Area informatica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Word ○ Word avanzato ○ Excel operativo ○ Access operativo ○ Autocad (riservato alla Direzione Territorio) ○ Organizzazione e gestione dati ○ Presentazione (Power Point) ○ Internet e posta elettronica 	<p><i>Area giuridico-amministrativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ I servizi locali verso il mercato ○ La responsabilità del funzionario pubblico ○ Normativa del rapporto di lavoro e tipologia dei contratti <p><i>Area economico-finanziaria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Il Bilancio regionale ○ Elementi del DPFR ○ Sistemi di controllo interni alla P.A. <p><i>Area europea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Politiche comunitarie ○ I programmi e le azioni europee ○ Allargamento dell'Unione Europea: riflessi sull'attività regionale <p><i>Area Organizzazione-Personale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rischi psico-sociali sul lavoro (mobbing, molestie, ecc.) ○ Lavorare per obiettivi ○ Il lavoro per processi 	<p><i>Area relazionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicazione efficace ○ Saper trattare e risolvere problemi ○ Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo <p><i>Area comunicazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Strumenti di comunicazione e informazione istituzionale ○ Semplificazione del linguaggio delle P.A. ○ Tecniche di presentazione di un progetto

Categoria D

Per il personale di Categoria D il percorso formativo viene definito scegliendo tra i corsi sottoindicati per ciascuna classe di competenze.

Competenze di base	Competenze tecnico-professionali	Competenze Trasversali
<p><i>Area linguistica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inglese ○ Francese <p>Limitatamente ai dipendenti che non possono lavorare senza la padronanza di una lingua.</p> <p><i>Area informatica</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Word ○ Word avanzato ○ Excel operativo ○ Access operativo ○ Autocad (riservato alla Direzione Territorio) ○ Organizzazione e gestione dati ○ Presentazione (Power Point) ○ Internet e posta elettronica 	<p><i>Area giuridico-amministrativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ I servizi locali verso il mercato ○ La responsabilità del funzionario pubblico ○ Il responsabile del procedimento ○ Normativa del rapporto di lavoro e tipologia dei contratti <p><i>Area economico-finanziaria</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Principi di redazione e lettura del Bilancio regionale ○ Il DPFR ○ Il quadro normativo ○ Il controllo di gestione <p><i>Area europea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Politiche comunitarie ○ Governance europea ed e-governance ○ Allargamento dell'Unione Europea: riflessi sull'attività regionale ○ La Costituzione Europea <p><i>Area Organizzazione-Personale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rischi psico-sociali sul lavoro (mobbing, molestie, et.) ○ Pianificazione e lavoro per progetti 	<p><i>Area relazionale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La gestione delle risorse umane ○ Leadership efficace ○ Saper trattare e risolvere problemi ○ Gestione del colloquio e della negoziazione ○ Gestione dei conflitti; <p><i>Area comunicazione</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Strumenti di comunicazione e informazione istituzionale ○ Comunicazione organizzativa: metodi e strumenti per il passaggio delle informazioni ○ Comunicazione verso l'esterno orientata al servizio all'utenza ○ La persuasione e la mediazione comunicativa

11.2.1. Percorsi Specialistici di Eccellenza

Con riferimento ai percorsi formativi specialistici di eccellenza di natura trasversale ad una, più e/o tutte le categorie, da definire di intesa con le direzioni interessate, sia per lo specifico personale coinvolto, che per le aree tematiche d'interesse e/o per i settori di appartenenza:

tematiche e/ settori	
<ul style="list-style-type: none"> o ATTIVITA' DELLA PRESIDENZA o AFFARI GIURIDICI E LEGISLATIVI o ORGANIZZAZIONE E PERSONALE o DEMANIO PATRIMONIO E PROVVEDITORATO o ISTITUZIONALE ED ENTI LOCALI - SICUREZZA o TUTELA DEI CONSUMATORI E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA o PROTEZIONE CIVILE o AMBIENTE E COOPERAZIONE TRA I POPOLI o TERRITORIO E URBANISTICA o INFRASTRUTTURE o PIANI E PROGRAMMI DI EDILIZIA RESIDENZIALE o TRASPORTI o BILANCIO E TRIBUTI o PROGRAMMAZIONE ECONOMICA o ATTIVITA' PRODUTTIVE o AGRICOLTURA 	<ul style="list-style-type: none"> o ATTIVITA' DELLA PRESIDENZA o SVILUPPO ECONOMICO, RICERCA, INNOVAZIONE E TURISMO o TUTELA DELLA SALUTE E SISTEMA SANITARIO REGIONALE o SERVIZI SOCIALI o BENI E ATTIVITA' CULTURALI, SPORT o ISTRUZIONE FORMAZIONE E DIRITTO ALLO STUDIO o LAVORO, PARI OPPORTUNITA' E POLITICHE GIOVANILI o SERVIZIO AULA o SERVIZIO COMMISSIONI o SERVIZIO LEGISLATIVO o SERVIZIO CENTRO STUDI, BIBLIOTECA o SERVIZIO AMMINISTRATIVO, BILANCIO, AFFARI GENERALI o SERVIZIO RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE o SERVIZIO UFFICIO DI PRESIDENZA, COMUNICAZIONE, STAMPA, RELAZIONI ESTERNE o SERVIZIO TECNICO STRUMENTALE, INFORMATICA, SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO

12. FORMAZIONE A CATALOGO

Ciascun Direttore, sulla base dei propri obiettivi, potrà valutare l'opportunità di avviare a tale attività formativa alcuni dipendenti, richiedendo alla struttura competente l'assunzione degli atti formali fornendo a tal fine tutti i dati necessari.

Saranno forniti tutti i necessari supporti cartacei e informativi (brochure, depliant, CD, et.) delle offerte formative proposte dalle organizzazioni, istituti e società presenti sul mercato.

Ammissione alle attività richieste

L'Area Formazione della Direzione regionale "Organizzazione e 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
- 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
- Predispone 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'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 Formazione 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 Formazione, 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.

13. Il Piano formativo destinato ai dirigenti

Il piano formativo destinato ai dirigenti risponde all'esigenza di promuovere omogeneità culturale e di creare una base minima e comune di conoscenze e di competenze condivise, con particolare riguardo alla necessità di allineare agli standard regionali i dirigenti di ultima nomina.

E' costituito da quattro moduli individuati e definiti a seguito della rilevazione dei bisogni di formazione effettuata presso i direttori e i dirigenti e a seguito dell'analisi del Programma di Giunta. Obiettivi e contenuti di ciascun modulo sono in sintonia con i valori che la regione ha indicato come ispiratori della propria attività (1. Qualità 2. Economicità 3. Rapidità e Orientamento al risultato 4. Soddisfazione dei cittadini e delle imprese 5. Cooperazione 6. Valorizzazione delle risorse umane della Regione Lazio). Si presentano inoltre funzionali alla realizzazione della "Vision" regionale. I moduli sono:

- **Controllo di gestione e Processi di qualità**
- **Processi relazionali e gestione delle risorse umane**
- **Sistema e organizzazione**
- **Modulo giuridico – finanziario.**

Nelle pagine che seguono vengono presentati i principali obiettivi di ciascun modulo.

<p>Controllo di gestione e Processi di qualità</p>	<p>Processi relazionali e gestione delle risorse umane</p>
<p>Principali obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere l'allineamento dei dirigenti al modello di pianificazione integrata messo a punto dai direttori • Promuovere una visione omogenea e condivisa delle finalità e delle strategie del controllo di gestione • Potenziare la padronanza dei dirigenti nella gestione degli strumenti di controllo • Rilevare e affrontare le principali criticità riscontrate nel controllo di gestione • Introdurre i partecipanti alla logica della Qualità Totale nelle P.A. 	<p>Principali obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere una cultura comune e condivisa di gestione delle risorse umane • Ampliare e potenziare le competenze nella gestione dei processi relazionali e dei processi decisionali • Orientare verso modelli di leadership compatibili con i processi di lavoro della P.A. • Orientare verso logiche e modalità comuni e condivise di formazione, motivazione e sviluppo dei collaboratori

Sistema e organizzazione	Giuridico - finanziario
<p>Principali obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondire la conoscenza delle leggi che ispirano l'esistenza e il funzionamento dell'ente regionale • Promuovere una conoscenza specialistica dei regolamenti che governano il funzionamento degli organi regionali • Analizzare l'organizzazione regionale e definire una mappa delle funzioni e delle reciproche relazioni delle direzioni regionali • Esaminare i principi generali e le norme più significative del contratto degli enti locali e della Regione Lazio • Sviluppare la capacità di analizzare i processi organizzativi e di concepire organizzazioni su misura per specifici progetti 	<p>Principali obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definire una strategia di appropriazione della normativa che regola l'attribuzione e l'esercizio delle funzioni dirigenziali • Accrescere la qualità della scrittura dei testi normativi • Accrescere la capacità di valutazione della progettazione normativa in sede regionale (Valutazione ex ante e valutazione ex post) e dell'Analisi d'Impatto della Regolamentazione (AIR) • Ricostruire i percorsi dei flussi delle risorse finanziarie regionali • Individuare le principali criticità nella gestione dei flussi finanziari

14. IL PIANO FORMATIVO DESTINATO AI DIRETTORI

I direttori saranno impegnati in attività di ricerca/intervento che permetterà loro di agire da protagonisti della formazione e di essere costruttori di cambiamento. I direttori potranno attivare: *Gruppi di Lavoro sull'Innovazione* e *Gruppi di Lavoro sull'Eccellenza Organizzativa* assistiti, se richiesto, da qualificati consulenti italiani e/o stranieri.

I Gruppi di Lavoro sull'Innovazione avranno il compito:

- di sviluppare la propria formazione ricercando e studiando pratiche e programmi innovativi delle Pubbliche Amministrazioni italiane, europee ed extraeuropee
- di proporre l'applicazione sperimentale nella Regione Lazio
- di formulare nuovi approcci alla cultura del lavoro.

I Gruppi di Lavoro sull'Eccellenza Organizzativa avranno il compito:

- di sviluppare la propria formazione studiando problemi di natura interfunzionale (= di cooperazione e coordinamento fra le varie direzioni)
- di proporre soluzioni con particolare riguardo al recupero dell'efficienza e al contenimento dei costi
- di formulare l'integrazione di più sistemi organizzativi.

Al fine di favorire gli scambi e il confronto con le pubbliche amministrazioni italiane, europee ed extraeuropee è prevista la realizzazione di **due convegni** in cui direttori e dirigenti d'area avranno la possibilità di confrontarsi con i propri omologhi delle pubbliche amministrazioni su tematiche di studio predefinite, con particolare riguardo:

- **alla innovazione dei servizi ai cittadini e alle imprese**
- **all'e-government**
- **alla pianificazione strategica**
- **alla gestione dei finanziamenti della U.E..**

15. COLLABORAZIONI

E' stabilito che, al fine di razionalizzazione l'attività formativa rivolta al personale regionale, tutte le specifiche iniziative dovranno essere ricondotte, richieste e formulate dalla sola struttura competente - l'Area Formazione della Direzione regionale "Organizzazione e Personale" - allo stesso modo le risorse imputate nei diversi capitoli di bilancio (riconducibili ad altre direzioni, aree e strutture) potranno essere finalizzate e impiegate solo con il concorso della struttura sopra citata.

La Regione Lazio per la realizzazione e l'attuazione delle attività formative potrà usufruire delle opportunità offerte dal libero mercato e, nel rispetto dei principi di concorrenza e trasparenza delle norme vigenti, ricercare la collaborazione di enti e organizzazioni di elevato standard qualitativo a cui affidare azioni, iniziative e progetti.

La gestione delle iniziative potrà essere affidata agli enti e alle strutture di diretta dipendenza della Regione Lazio, nonché alle società c.d. in house, 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.

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.

16. ALBO FORMATORI

Sarà realizzato un progetto innovativo sperimentale per l'istituzione di un Albo Regionale dei Formatori.

Si prevede l'avvio di un progetto finalizzato alla costituzione di un Albo di formatori, costituito da dipendenti regionali - aventi i titoli professionali, specifiche e specialistiche competenze, con capacità culturali e comunicative idonee a svolgere attività di docenza nelle attività formative organizzate dalla Regione Lazio, ovvero gestite da enti e/o organizzazioni esterne e rivolti a dipendenti regionali - articolato per ambiti specifici, in connessione con le materie che più efficacemente possono essere trattate dal personale interno, in quanto strettamente legate a norme, regole, procedure, prodotti e servizi specifici dell'Amministrazione, disponendo in particolare:

- che i docenti costituiranno risorsa per la formazione mirata a specifici obiettivi di aggiornamento, riqualificazione, riconversione, specializzazione del personale in servizio;
- che i collaboratori individuati accederanno all'Albo dopo aver frequentato un intervento di formazione e aver superato la selezione finale;
- che verranno elaborate proposte per disciplinare le modalità di erogazione delle diverse prestazioni, nonché i criteri connessi al riconoscimento, anche economico, delle prestazioni stesse;
- che sarà sottoposto a verifica ad un anno dalla data di costituzione dell'elenco per valutare l'efficacia dei risultati conseguiti ed apportare le eventuali modifiche alle procedure sperimentate.

Per l'esame delle candidature sarà costituito, un nucleo di valutazione tecnico composto da tre membri. Sarà prevista una specifica formazione da destinare a tali dipendenti a partire dal loro coinvolgimento nella sperimentazione di nuovi strumenti per l'autovalutazione on-line delle competenze relative alla famiglia dei formatori.

La costituzione di un albo o elenco di dipendenti aventi i requisiti per lo svolgimento di attività di docenza in corsi organizzati per la formazione del personale regionale:

- consente la valorizzazione del patrimonio esistente in termini di risorse umane e professionali interne;
- rappresenta un'opportunità di crescita professionale e di arricchimento esperienziale per i dipendenti interessati;
- favorisce il raggiungimento degli obiettivi formativi dell'Amministrazione che attraverso la collaborazione di personale specializzato ed operativo può opportunamente integrare i tradizionali percorsi formativi con apporti specifici su norme, regole e procedure che caratterizzano l'attività dell'ente.

17. IL SERVIZIO DI COUNSELLING

E' necessario che la formazione risponda il più possibile ai bisogni dell'organizzazione e ai bisogni dell'individuo. Il servizio di counselling è destinato a direttori e dirigenti e, su loro indicazione, a singoli collaboratori. Operativamente, consiste nel consigliare e orientare su come costruire piani di formazione per acquisire competenze o potenziarle se già possedute in relazione a specifiche esigenze di una unità organizzativa o di un singolo collaboratore.

Il servizio si articola nelle seguenti fasi:

- la definizione del problema alla cui soluzione l'intervento formativo deve dare il suo contributo
- la definizione delle competenze (di base, trasversali, tecnico-professionali, specialistiche di eccellenza) che permettono di affrontare e risolvere il problema
- l'individuazione degli interventi formativi per lo sviluppo delle competenze individuate
- l'elaborazione di piani di formazione individuali e/o di unità organizzativa con indicazione degli interventi formativi realizzabili con i servizi di formazione regionali e degli interventi che richiedono invece il ricorso a servizi di formazione esterni
- l'assistenza in fase di realizzazione dei piani formativi
- la verifica sul campo (follow-up) dell'efficacia degli interventi realizzati (= 1. le persone hanno effettivamente sviluppato le competenze attese e sanno utilizzarle 2. la formazione ha effettivamente contribuito alla soluzione dei problemi che ne avevano generato la domanda).

Il Servizio di Counselling documenta i percorsi formativi dei dipendenti

- in modo avere un quadro sempre completo e aggiornato delle competenze effettivamente possedute da ciascuno
- e in modo da facilitare la ricerca (su tutta la popolazione regionale e in tempo reale, grazie alla gestione computerizzata dei dati) di risorse adeguate alla realizzazione di specifici progetti.

18. INNOVAZIONE E RICERCA

La formazione delle risorse umane della Regione deve sistematicamente

- 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.

Saranno 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.

Nell'ambito di tale attività saranno realizzate, impiegando metodologie didattiche innovative, iniziative che favoriscano l'ampliamento degli orizzonti culturali e professionali di dirigenti e funzionari. Verranno realizzati **seminari su tematiche specifiche** che permetteranno di costruire quadri di sintesi sui dibattiti relativi ai grandi temi di attualità (come, ad esempio, gli orientamenti economico-strategici, la competitività regionale e l'occupazione, la cooperazione territoriale europea, il rapporto tra etica e amministrazione ecc.).

19. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Tutte le attività formative saranno soggette a valutazione. Questi i principali strumenti adottati:

- somministrazione ai partecipanti di un questionario di gradimento a conclusione di ogni intervento
- nota di valutazione redatta dal docente
- nota di valutazione redatta dal tutor del corso.

Sarà inoltre messo a punto un modello per

- la valutazione dell'efficacia della formazione, mediante interviste a funzionari e dirigenti per verificare se la formazione erogata abbia prodotto miglioramento delle modalità di lavoro e dei risultati.

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

20. RISORSE FINANZIARIE

2006/2007

Per l'anno 2006 lo stanziamento è previsto nello specifico capitolo di bilancio.

Alle attività formative di natura trasversale, rivolte cioè a tutte le categorie del personale regionale, viene destinato il 80 % 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 12 % 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, la predisposizione di materiale didattico, di questionari di rilevazione (fabbisogno, composizione d'aula e di uscita) delle competenze dei diversi profili professionali del personale, viene destinato il 8 % dello stanziamento previsto per la formazione.



ALLEGATO A
La rilevazione dei fabbisogni formativi: le proposte dei direttori

I direttori giudicano particolarmente critici due fattori (in parentesi la percentuale dei compilatori che giudicano critico il fattore):

"Tecnologie" (70.59%)	"Interpretazione normativa" (47.06%).
<p>La tecnologia di riferimento è naturalmente quella informatica. Alla sua diffusione e al suo potenziamento possono essere associati obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - di efficienza - di maggior governo dei processi e dei costi - di miglioramento dei tempi di azione. 	<p>Le considerazioni che giustificano e spiegano la criticità di tale fattore mirano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a creare le condizioni perché i dipendenti sappiano rintracciare autonomamente la natura e la direzione della norma - ad assicurare in itinere ad atti e procedimenti la massima conformità alla norma, riducendo gli interventi correttivi dei direttori e dei dirigenti.

Altri fattori di criticità si collocano quantitativamente sotto la soglia del 50% rappresentando un dato importante nella cultura del lavoro e organizzativa che merita adeguata e maggiore attenzione. In questo quadro sono appositamente proposti percorsi e moduli formativi.

Il quadro emerso:

- "Disponibilità di informazioni" (35.29%)
- "Comunicazione inter-area" (35.29%)
- "Sistema organizzativo" (35.29%).
- "Mancanza di feed-back" (23.53%)
- "Assistenza", "Comunicazione inter-area", "Clima organizzativo" (17.65%).

Questo il quadro sintetico delle proposte formative formulate dai direttori.

<p>Le aree di intervento</p>	<p>Arete degli interventi formativi maggiormente segnalate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Comunicazione" (88.24%) - "Giuridico-amministrativa" (88.24%) - "Europea" (88.24%) - "Economico-finanziaria" (88.24%) - "Organizzazione del personale" (70.59%) - "Area linguistica" (70.59%) - "Area manageriale" (40.70%). <p>Le alte percentuali registrate, in particolare per le prime quattro aree, indicano che le esigenze segnalate rappresentano bisogni avvertiti dalla maggioranza dei direttori.</p>
<p>Tipologia delle competenze</p>	<p>Queste le competenze maggiormente richieste:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Pianificazione e programmazione" (47.06%) - "Lavoro in gruppo" (35.29%) - "Relazione e comunicazione" (35.29%) - "Flessibilità mentale" (35.29%) - "Autonomia e capacità decisionale" (35.29%).
<p>Modelli d'intervento</p>	<p>Per le risorse umane viene chiesta</p> <ul style="list-style-type: none"> - la formazione (76,47%) - l'informazione (52,94%). <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Aggiornamento" (94,12 %) - "specializzazione" (82,35%) vengono richiesti per i dipendenti in generale, mentre - "Alta specializzazione" è richiesta quasi esclusivamente per i dipendenti della categoria "D" (82,35%).

ALLEGATO B
La rilevazione dei fabbisogni formativi: le proposte dei dirigenti

Le principali esigenze emerse dai questionari compilati dai dirigenti sono in linea con quelle emerse dai questionari destinati ai direttori. Rivelano la stessa tendenza a privilegiare competenze di base (tecnologiche) e competenze tecnico-professionali, senza tuttavia oscurare o trascurare lo sviluppo delle competenze relazionali e gestionali. Questo il quadro di sintesi:

<p>Area informatica (in parentesi la percentuale degli intervistati che le richiedono)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - "Organizzazione e gestione dati" (84,31%) - "Foglio elettronico", "Internet e Posta elettronica" (67,65%) - "Testi" (64,71%) - "Presentazione" (50,98%)
<p>Area economico/finanziaria/gestionale</p>	<p>Richiesta di formazione di livello avanzato relativamente a</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Bilancio regionale" (90,39%) - "gestione dei capitoli di spesa" (74,51%) - "controllo di gestione interno" (66,67%) <p>Richiesta di formazione di livello intermedio relativamente a</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Analisi e contabilità dei costi" (49,02%) - "Amministrazione dei beni pubblici" (44,12%) - "Attività negoziale" (40,20%) - "Bilancio U.E." (35,29%)

<p>Area giuridica/amministrativa/ legale</p>	<p>Richiesta di formazione di livello avanzato relativamente a</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Procedimenti amministrativi" (81,37%) - "Capacità di interpretare gli atti normativi" (67,65%) - "Responsabilità P.A." (65,69%) - "Organizzazione amministrativa" (63,73%) - "Fonti normative di riferimento" (59,80%) - "Disciplina sicurezza nei luoghi di lavoro" (51,96 %) - "Capacità di redigere testi normativi" (con 50,98%) <p>Richiesta di formazione a livello intermedio relativamente a</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Disciplina sul pubblico impiego" (48,04%) - "Diritto costituzionale" (45,10%) - "Diritto comunitario" (41,18%).
<p>Competenze organizzative</p>	<p>Particolare rilievo per</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Gestione documentale" (58,82%) - "Comunicazione" (54,90%) - "Lavoro per progetti" (50,98%) - "Pianificazione e programmazione" (49,02%) <p>Nota bene. Per quanto riguarda le competenze relative alla "comunicazione", il valore statistico qui presente sembra in contrasto con il valore statistico fatto registrare dai direttori alla sezione dedicata ai fattori critici, dove il fattore "comunicazione" non viene giudicato critico dal 64,71% degli intervistati. Il contrasto è solo apparente. In realtà il repertorio delle competenze comunicative, pur non essendo giudicato fattore critico, viene comunque giudicato utile per lo sviluppo professionale dei dipendenti e per un efficiente funzionamento organizzativo.</p>

REGIONE LAZIO

<p>Competenze personali</p>	<p>Particolare rilievo per</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Spirito d'iniziativa" (62,75%) - "Individuazione e soluzione dei problemi" (68,78) - "Orientamento al risultato" (52,94%)
<p>Competenze relazionali:</p>	<p>Particolare rilievo per</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Lavoro di gruppo e cooperazione" (68,63%) - "Comunicazione e rapporti interpersonali" (54,90%) - "Padronanza nel creare un clima favorevole" (49,02%)
<p>Competenze gestionali</p>	<p>Particolare rilievo per</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Assunzione di responsabilità" (59,80%) - "Gestione crisi e emergenze" (50,98%) - "Programmare e gestire sistemi complessi" (50%) - "Gestione progetti" (50,98%) - "Sviluppo delle persone" (42,16%) - "Leadership del gruppo" (41,18%).
<p>Competenze linguistiche</p>	<p>Particolare rilievo per</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingua inglese (79,41%), richiesta per lo più a livello intermedio - Lingua francese (39,22%). <p>(Altre richieste riguardanti spagnolo e tedesco rappresentano esigenze di singoli senza un'apprezzabile dimensione collettiva e andranno eventualmente soddisfatte con iniziative individuali)</p>

APPENDICE A
ORGANIZZAZIONE PROGETTUALE E DIDATTICA

Progettazione di massima

Per tutta l'attività di formazione trasversale la struttura regionale competente 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, in via sperimentale attraverso la metodologie dell'e-learning.

Progettazione di dettaglio

a) Contenuti e metodologia

L'organizzazione erogatrice della formazione 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) continuativo e non occasionale, nel corso dell'ultimo biennio, presso una scuola pubblica o privata italiana.
- insegnamento della lingua, anche non continuativo, per tre anni, nel corso dell'ultimo quinquennio, presso una scuola pubblica o privata, con almeno un anno di esperienza in Italia.

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 sarà inviato alla struttura regionale competente, in formato idoneo ad essere pubblicato sulla pagina Intranet dedicata alla formazione dipendenti, per essere consultato ad uso interno. In 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 distribuito ai corsisti il primo giorno d'aula.

<p style="text-align: center;">APPENDICE B EROGAZIONE E MONITORAGGIO</p>
--

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 ricordo fra i docenti. Con tale strumento ogni docente rileva e condivide con gli altri:
 - argomenti svolti
 - osservazioni sull'aula
 - argomenti da approfondire
 - 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 ed una griglia di osservazione appositamente individuati dalla struttura regionale competente. Questa fase è a cura dell'Area Formazione regionale e terrà conto di quanto esplicitato nel successivo capitolo "Qualità dell'attività formativa"
- **Verifica degli apprendimenti** -
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. 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,

Tale fase è a carico dell'organizzazione erogatrice della formazione, che dovrà inviare alla struttura regionale competente, entro 30 giorni dal termine di ciascuna edizione, una relazione complessiva sull'attività formativa che tenga conto delle risultanze delle note di sintesi dei docenti, dei questionari di gradimento e della verifica degli apprendimenti.

In tale data saranno inviate anche le risultanze in dettaglio delle verifiche effettuate, con i punteggi conseguiti.

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

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 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 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 regole grammaticali e sintattiche 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.
- **tesina** per i corsi di area manageriale. La tesina consiste nella realizzazione di un progetto complesso sulle tematiche oggetto del percorso formativo, con riferimento ad una possibile applicazione in ambito delle materie della struttura di appartenenza. La prova viene effettuata individualmente o in gruppo di lavoro dai discenti, sulla base di una traccia predisposta dalla scuola affidataria. 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. Non è previsto il rilascio dell'attestato trattandosi di una formazione di ruolo manageriale.
- **altri strumenti**, quali il project 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

- **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 convergono 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 nel 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 carriere;
 - 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 della direzione 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.

