



GIUNTA REGIONALE DEL LAZIO

\*\*\*\*\*

ESTRATTO DAL PROCESSO VERBALE DELLA SEDUTA DEL 07/12/2007

\*\*\*\*\*

ADDI' 07/12/2007 NELLA SEDE DELLA REGIONE LAZIO, VIA CRISTOFORO COLOMBO 212 ROMA, SI E' RIUNITA LA GIUNTA REGIONALE COSI' COMPOSTA:

MARRAZZO	Pietro	Presidente	FICHERA	Daniolo	Assessore
		Vice			
POMILI	Massimo	Presidente	MANCINI	Claudio	"
ASTORRE	Bruno	Assessore	NICELANGIULI	Mario	"
BATTAGLIA	Augusto	"	NERI	Luigi	"
COPPINELLI	Ana Salome	"	ROGANO	Giulia	"
COSTA	Silvia	"	TIBALDI	Alessandra	"
DALLA	Francesco	"	VARENHINI	Daniela	"
DE ANGELIS	Francesco	"	ZARATI	Filiberto	"
DI STEFANO	Marco	"			

ASSISTE IL SEGRETARIO: Domenico Antonio CUZZUPI

\*\*\*\*\* OMISSIS

ASSENTI: ASTORRE COSTA - DE ANGELIS

DELIBERAZIONE N. 1000

Oggetto:

Approvazione Piano Pluriennale di Formazione e P.F. Annualità 2007-2008. Attività di formazione rivolta al personale regionale.



1000 - 7 DIC. 2007 *ur*

OGGETTO: Approvazione Piano Pluriennale di Formazione e P.F. Annualità 2007-2008. 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 impiegate 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:



1000 - 7 DIC. 2007 leg

- 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;

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

VISTO

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

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

VISTO

il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", in particolare l'art. 7 e s.m.i.;



1000 - 7 DIC. 2007 lu

**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;

**CONSIDERATO** che è stato posto a regime il processo di rilevazione ed analisi del fabbisogno formativo, attraverso interviste e questionari rivolti a tutti i direttori e alla dirigenza regionale, e che sulla base di questo è stato redatto, con la collaborazione dell'ASAP - Agenzia Sviluppo Amministrazioni Pubbliche - il Piano Pluriennale di Formazione, e in particolare il P.F. annualità 2007-2008 rivolto al personale regionale contenente, tra l'altro, la progettazione di massima delle attività formative articolate per tematiche, le modalità di attuazione, le metodologie, i livelli e gli standard qualitativi da rispettare, le azioni, gli interventi e le attività formative rivolte al personale regionale appartenente alle categorie A, B, C, D e Dirigenza/Area Manageriale al fine di garantire l'acquisizione di competenze tecniche, specialistiche e di eccellenza;

**CONSIDERATO** inoltre che il fattore umano costituisce, insieme con altri, elemento decisivo per la piena realizzazione di qualsiasi politica e azione della P.A. - nello specifico, del 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 Pluriennale di Formazione deve coniugare i bisogni dell'individuo con le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione, pertanto, è necessario attraverso il Piano Annuale valorizzare le professionalità, ad ogni livello, assicurando opportunità formative differenziate per tipologie di ruolo offrendo percorsi di sviluppo, servizi di supporto e orientamento che rispondano ai bisogni culturali, sociali, organizzativi potenziando la padronanza dei compiti operativi al fine di avvicinare sempre di più - attraverso flessibilità, razionalità e buona prassi - l'amministrazione alle specifiche esigenze rappresentate dai cittadini;

**CONSIDERATO** 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;



1000 - 7 DIC. 2007 *lu*

VISTO pertanto, di dover assumere il Piano Pluriennale di Formazione, e in particolare il P.F. annualità 2007-2008, che è parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

PRESO ATTO che è stata espletata la procedura di concertazione con le OO.SS. di categoria - nota prot. n. 140432 del 13/11/07 - e che il presente atto non è soggetto alla procedura di concertazione di cui alla DGR n. 136 del 22/03/06;

All'Unanimità

DELIBERA

- di approvare il Piano Pluriennale di formazione, e in particolare il P.F. annualità 2007-2008 - contenente, tra l'altro, le strategie e gli obiettivi, la progettazione di massima delle attività formative articolate per tematiche, le modalità di attuazione, le metodologie, i livelli e gli standard qualitativi da rispettare, le azioni, gli interventi e le attività rivolte al personale regionale appartenente alle categorie A, B, C, D e Dirigenza/Area Manageriale al fine di garantire l'acquisizione di competenze tecniche, specialistiche e di eccellenza - quale parte integrante della presente deliberazione.

IL PRESIDENTE: F.to Pietro MARRAZZO

IL SEGRETARIO: F.to Domenico Antonio CUZZUPI

  
Piano Pluriennale e  
PF 2007-2008

12 DIC. 2007



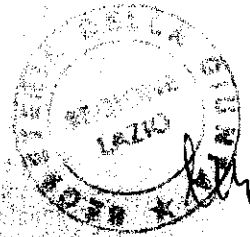
UNIVERSITÀ DEL SAPOC  
01/03/2007



PIANO PLURIENNALE DI FORMAZIONE

F. P. ANNUALITA' 2007-2008

DE. DISSONANCE M&P



PRESENTAZIONE  
COMPAGNIE DI A.S.P.  
CAJONE  
S. S. S. S.





ALLEG. alla DELIB. N. 1000 del  
- 7 DIC. 2007

## PIANO PLURIENNALE DI FORMAZIONE

1.	Premessa.....	4
2.	Il quadro generale di riferimento.....	6
3.	Cultura di servizio: i valori di riferimento.....	8
4.	Il progetto: La "Vision" della Regione Lazio.....	9
5.	Linee di sviluppo.....	11
6.	La rilevazione dei bisogni formativi.....	16
7.	Formazione R.U. della Giunta Regionale.....	18
8.	Formazione R.U. del Consiglio Regionale.....	21
9.	Modalità di attuazione.....	24
10.	Formazione cosiddetta "a catalogo".....	26
11.	Collaborazioni.....	28
12.	Albo formatori.....	30
13.	Pagina intranet.....	32

Pag.	4
"	6
"	8
"	9
"	11
"	16
"	18
"	21
"	24
"	26
"	28
"	30
Pag	32



**F. P. ANNUALITA' 2007- 2008**

1.	Linee di intervento	
1.1	Formazione strategica.....	
1.2	La formazione al ruolo e/o ai compiti di istituto.....	
1.3	La funzione di crescita permanente delle risorse umane.....	
	Formazione ordine.....	
2.	Innovazione e scelte metodologiche.....	
3.	Il Servizio di Counselling.....	
4.	Innovazione e ricerca.....	
5.	Personale appartenente fasce A – B – C – D – (scheda tipo).....	
6.	Dirigenza/Area manageriale - Dirigenti.....	
7.	Dirigenza/Area manageriale – Direttori regionali.....	
8.	Il sistema di valutazione della formazione.....	
9.	Risorse finanziarie.....	
10.	Appendice A. Organizzazione progettuale e didattica.....	
	Appendice B. Erogazione e monitoraggio.....	
	Appendice C. Contesto normativo.....	

Pag.	35
"	39
"	50
"	54
"	55
"	57
"	60
"	63
"	65
"	68
"	71
"	73
"	75
"	76
"	79
Pag.	82



---

**1. PREMESSA**



Carattere pluriennale e interfunzionale del piano

La Regione ha definito un piano di formazione, a carattere pluriennale, secondo obiettivi di valorizzazione professionale, di competenze e di uguaglianza all'accesso alle diverse opportunità e attività formative per lo sviluppo e la crescita umana e professionale del personale regionale, attraverso l'acquisizione e l'accrescimento di conoscenze, abilità e competenze finalizzate ad ottenere le migliori prestazioni in equilibrio tra due obiettivi strategici il primo delineato nella coincidenza con l'efficienza economica-finanziaria, il secondo che enfatizza e individua nella misura di gradimento dell'utente (interno/esterno).

Si tratta di un programma avviato nel precedente Piano e incardinato nella valorizzazione delle differenze professionali, nella pluralità e presenza delle stesse, il sostegno all'orientamento delle scelte professionali, la percorribilità e definizione di carriera, nel riconoscimento delle competenze possedute, nella condivisione dei valori tra i diversi livelli organizzativi accompagnate dalle azioni propulsive scaturite dall'ampio quadro degli obiettivi strategici definiti dal governo regionale e rispondenti alle indicazioni del Parlamento europeo e del Consiglio dell'Unione europea che, nella Raccomandazione del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente, sollecitano gli Stati affinché:

*"sviluppi l'offerta di competenze chiave per tutti nell'ambito delle loro strategie di apprendimento permanente, tra cui le strategie per l'alfabetizzazione universale, e utilizzino le «Competenze chiave per l'apprendimento permanente – Un quadro di riferimento europeo», quale strumento di riferimento”.*

Il Piano è finalizzato allo sviluppo della professionalità delle risorse umane della Regione Lazio. In particolare, intende contribuire a

- valorizzare le differenze professionali
- sostenere gli sviluppi di carriera
- identificare e riconoscere le competenze possedute
- promuovere la condivisione dei valori che scaturiscono dagli obiettivi strategici definiti dal governo regionale.

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

- l'incremento continuo dell'efficienza economico-finanziaria
- l'incremento continuo della soddisfazione dell'utente (interno/esterno).

## 2. IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO

Il Piano Pluriennale di formazione, attraverso l'annualità 2008 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 imperniate le politiche dell'Unione”. E' necessario “attribuire una più elevata priorità all'attività di apprendimento lungo tutto l'arco della vita quale elemento di base del modello sociale europeo”.*
- **La Direttiva del 13 dicembre 2001 del Dipartimento della Funzione Pubblica** sulla formazione e sulla valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni in un'ottica di formazione continua che abbraccia l'intero arco della vita lavorativa e cercando sempre di trovare di coniugare i bisogni dell'individuo con i bisogni dell'organizzazione.
- **Il Decreto Legislativo n. 165 del 2001.** *“Le amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali, garantendo altresì l'adeguamento dei programmi formativi, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere della pubblica amministrazione (art. 7, comma 4)”.*
- **Le linee programmatiche nazionali** che indicano priorità politiche e obiettivi strategici
  - 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 vicedirigenza
    - La ricollocazione del personale in mobilità

### 3. CULTURA DI SERVIZIO: I VALORI DI RIFERIMENTO

Il Piano Formativo Pluriennale, propone obiettivi, contenuti e metodi che contribuiranno, attraverso il piano annuale, 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
<p><b>1. Qualità</b> (Garantire e migliorare permanentemente la qualità dei servizi.)</p> <p><b>2. Economicità</b> (Perseguire il minor costo possibile dei servizi senza pregiudizio per la qualità.)</p> <p><b>3. Rapidità e Orientamento al risultato</b> (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.)</p> <p><b>4. Soddisfazione dei cittadini e delle imprese</b> (Promuovere la crescita continua del livello di soddisfazione dei cittadini e delle imprese.)</p> <p><b>5. Cooperazione</b> (Perseguire la massima collaborazione e cooperazione tra le strutture regionali tra la Regione e il territorio.)</p> <p><b>6. Valorizzazione delle risorse umane della Regione Lazio</b> (riconoscimento e sviluppo delle professionalità e delle competenze.)</p>



Competenze intese come strumenti 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.



**5. LINEE DI SVILUPPO**



Le funzioni della formazione

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

- una funzione strategica per il raggiungimento di specifici obiettivi;*
- una funzione di formazione al ruolo e/o ai compiti d'istituto;*
- una funzione di crescita permanente delle risorse umane;*
- una funzione di supporto al miglioramento delle abilità per la realizzazione dei servizi resi ai cittadini.*

La funzione strategica della formazione

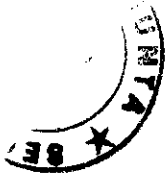
La formazione esprime la sua funzione strategica quando contribuisce:

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

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

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

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



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

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

La funzione di crescita permanente delle risorse umane

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

Accentuazione dell'approccio laboratoriale

Il 'laboratorio', inteso come ambiente formativo che permette ai partecipanti sia di applicare strategie e strumenti proposti dalla docenza sia di costruire originalmente strategie e strumenti operativi, è stato spesso utilizzato nelle attività formative realizzate in passato. Il Piano prevede di includere l'attività di 'laboratorio' nella quasi totalità degli interventi programmati.

Il fine è di fornire sempre più, oltre all'irrinunciabile apprendimento teorico, anche idee per fare e strumenti per operare che siano immediatamente utilizzabili sul posto di lavoro.

Maggiore apertura al confronto

Le testimonianze di imprenditori, amministratori delegati e amministratori di organismi pubblici permetteranno di conoscere altre modalità di management, di allargare i propri orizzonti concettuali e di conoscere, direttamente da attori e testimoni privilegiati, bisogni e tendenze della realtà socioeconomica territoriale. Particolare attenzione sarà destinata all'individuazione di centri e strutture regionali di eccellenza che abbiano realizzato esperienze innovative di miglioramento dei servizi destinati ai cittadini e alle imprese. Con tali centri e strutture, in Italia e nei Paesi dell'U.E., saranno realizzati programmi di scambio culturale e stage.

#### Avvio della formazione online

Avvio della formazione online. Alcuni corsi, connessi allo sviluppo di competenze che non richiedono il rapporto diretto in aula con il docente, saranno offerti online. I corsi saranno individuati e progettati su specifica richiesta di ciascuna Direzione Regionale.

#### Promozione delle professionalità

Il Piano è stato progettato per rendere le competenze apprese riconoscibili e certificabili, idonee ad alimentare una banca dati utile a definire lo stato attuale delle competenze e a meglio orientare verso futuri sviluppi delle professionalità di ciascun operatore.

#### Formazione integrata

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

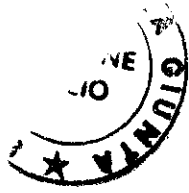
#### Sviluppo organizzativo e delle risorse umane

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

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

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

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



### Benessere individuale e organizzativo

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

### Pari opportunità

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

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

Sarà sostenuto l'accesso alle attività formative al personale in fase di reingresso.

### Etica e Governance

Nell'ambito delle iniziative destinate alla dirigenza regionale saranno programmati momenti di riflessione sull'etica della governance. I dirigenti avranno la possibilità di riflettere, insieme con docenti universitari di prestigio, sui principi etici (espliciti o impliciti) che influenzano il funzionamento delle organizzazioni. Si cercherà anche di rintracciare ogni possibile collegamento tra l'etica della governance e gli scenari etici contemporanei in cui si collocano le grandi strategie economiche, finanziarie, sociali e ambientali dei governi nazionali e degli organismi internazionali. La finalità è di promuovere, nel pieno rispetto dell'autonomia di pensiero individuale, ogni possibile convergenza verso principi etici, comuni e condivisi, che possano confermare e/o ulteriormente arricchire la cultura del bene comune e del rispetto dei diritti fondamentali della persona.



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

La individuazione dei fabbisogni formativi cui dedicare il piano di formazione 2008 è stata pertanto effettuata a seguito delle seguenti azioni:

- analisi del programma della Regione Lazio;
- rilevazione dei bisogni di formazione delle varie strutture regionali tramite questionari 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'Area Formazione con la collaborazione dell'ASAP.



**7. 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).<sup>1</sup>

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, D e Dirigenza/Area Manageriale;
- risorse comandate e a contratto (superiore a sei mesi);
- personale di diretta collaborazione con le strutture politiche.

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

- giuridico-legislativa<sup>2</sup>
- risorse umane
- organizzazione
- economico-finanziaria

<sup>1</sup> 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".

<sup>2</sup> 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.



- 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.

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

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



**8. 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).<sup>3</sup>

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, D e Dirigenza/Area Manageriale;
- risorse comandate e a contratto (superiore a sei mesi);
- personale di diretta collaborazione con le strutture politiche a contratto;

<sup>3</sup> 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-legislativa<sup>4</sup>
- 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.

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

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

<sup>4</sup> 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 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.



**9. 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;
- Formazione online:** attività specifiche finalizzate allo sviluppo e/o trasferimento di conoscenze e/o esperienze su tematiche e/o argomenti settoriali con l'ausilio di tecnologia avanzata, anche nella direzione di una corretta sperimentazione ed implementazione di approcci e-learning.



**10. FORMAZIONE COSIDDETTA 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 informatici (pagina intranet - link -formazione dipendenti) e cartacei delle offerte formative proposte dalle organizzazioni, istituti e società presenti sul libero 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 annuale;
- Verifica i costi.
- Provvede con determinazione all'autorizzazione ed al relativo impegno di spesa;
- Comunica all'Ente organizzatore la partecipazione del dipendente autorizzato, definendo le modalità di pagamento;
- Predisporre lettera di autorizzazione per il dipendente ;
- Verifica la regolarità della prestazione e della documentazione prodotta da parte del soggetto beneficiario del pagamento e predisporre 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.



**11. COLLABORAZIONI**



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

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.



**12. ALBO FORMATORI**



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

E' previsto 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 interni 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, la quale 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.



**13. PAGINA INTRANET**



All'interno della Intranet regionale si trova uno spazio (link - formazione personale) dedicato alla formazione professionale e all'aggiornamento del personale regionale, che fornisce informazioni e comunicazioni relative alle attività svolte.

L'impostazione proposta riguarda sia il personale in servizio presso la sede della Giunta regionale sia quello operante presso la sede del Consiglio regionale.

L'articolazione delle pagine prevede:

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

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

L'impianto (pagina glossario, eventi formativi, formazione a catalogo, biblioteca etc.) prevede il concorso del personale per la costruzione di ulteriori pagine utili allo sviluppo e all'acquisizione di competenze diversificate, nella condivisione di specifiche identità professionali e "saperi" d'eccellenza. Queste ultime intese come valenze appartenenti alla comunità regionale, non solo sotto il profilo organizzativo, ma quale contributo di personale con identità pubblica che svolge diversi compiti e presenta caratteristiche socio-professionali diversificate, con attese diverse verso un lavoro indirizzato alla soddisfazione di quanto rappresentato/richiesto dal "cittadino".

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

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



**F. P. ANNUALITA' 2007 - 2008**



**1. LE LINEE DI INTERVENTO**



### Le funzioni della formazione

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

- una funzione strategica per il raggiungimento di specifici obiettivi;
- una funzione di formazione al ruolo e/o ai compiti d'istituto;
- una funzione di crescita permanente delle risorse umane;
- una funzione di supporto al miglioramento delle abilità per la realizzazione dei servizi resi ai cittadini.

### La funzione strategica della formazione

La formazione esprime la sua funzione strategica quando contribuisce:

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

<sup>4</sup> Per ogni Direzione sono identificate esigenze prioritarie di formazione da soddisfare in relazione ad un obiettivo strategico che viene tradotto nella dimensione formativa in forma di "Progetto" - Per ogni "Progetto" vengono indicate le azioni formative che lo realizzano.

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

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

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

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

### La funzione di crescita permanente delle risorse umane

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

### Accentuazione dell'approccio laboratoriale

Il 'laboratorio', inteso come ambiente formativo che permette ai partecipanti sia di applicare strategie e strumenti proposti dalla docenza sia di costruire originalmente strategie e strumenti operativi, è stato spesso utilizzato nelle attività formative realizzate in passato. Il Piano prevede di includere l'attività di 'laboratorio' nella quasi totalità degli interventi programmati.

Il fine è di fornire sempre più, oltre all'irrinunciabile apprendimento teorico, anche idee per fare e strumenti per operare che siano immediatamente utilizzabili sul posto di lavoro.

### Maggiore apertura al confronto

Le testimonianze di imprenditori, amministratori delegati e amministratori di organismi pubblici permetteranno di conoscere altre modalità di management, di allargare i propri orizzonti concettuali e di conoscere, direttamente da attori e testimoni privilegiati, bisogni e tendenze della realtà socioeconomica territoriale. Particolare attenzione sarà destinata all'individuazione di centri e strutture regionali di eccellenza che abbiano realizzato esperienze innovative di miglioramento dei servizi destinati ai cittadini e alle imprese. Con tali centri e strutture, in Italia e nei Paesi dell'U.E., saranno realizzati programmi di scambio culturale e stage.

### Avvio della formazione online

Avvio della formazione online. Alcuni corsi, connessi allo sviluppo di competenze che non richiedono il rapporto diretto in aula con il docente, saranno offerti online. I corsi saranno individuati e progettati su specifica richiesta di ciascuna Direzione Regionale.

### Promozione delle professionalità

Il Piano è stato progettato per rendere le competenze apprese riconoscibili e certificabili, idonee ad alimentare una banca dati utile a definire lo stato attuale delle competenze e a meglio orientare verso futuri sviluppi delle professionalità di ciascun operatore.



#### Formazione integrata

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

#### Sviluppo organizzativo e delle risorse umane

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

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

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

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

#### Benessere individuale e organizzativo

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

#### Pari opportunità

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

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

Sarà sostenuto l'accesso alle attività formative al personale in fase di reingresso.



**1.1. Formazione strategica**



	Direzione	Progetto	Interventi
1	<b>AGRICOLTURA</b>	"Mondo rurale: valenze sociali, ambientali, culturali e di sviluppo"	"Distretti rurali e agroalimentari" "Organizzazioni produttive e accordi di filiera" "Attività ittiche - distretti pesca" "Piani di intervento settoriali - qualità e produzione" "Ispettori fitosanitari"
2	<b>AMBIENTE E COOPERAZIONE TRA I POPOLI</b>	"Tutela ambientale e sviluppo sostenibile"	"Qualità dell'ambiente e tutela delle risorse idriche" "Sviluppo sostenibile: strategie d'intervento" "Piani regionali: tutela e valorizzazione delle risorse territoriali" "Ambiente e cultura : strategie di conoscenza e fruizione delle aree protette" "Cooperazione tra i popoli: tutela e rispetto dell'ambiente come strumento per la promozione della pace, del dialogo, della tutela dei diritti umani"
3	<b>ATTIVITA' PRODUTTIVE</b>	"Scenari laziali ed europei"	"Sportelli unici al servizio delle imprese" "Promozione e proiezione internazionale del sistema delle PMI laziali" "Organizzazioni, consorzi e strutture del sistema cooperativistico" "Aree di eccellenza: distretti industriali, sistemi produttivi locali e zone d'investimento" "Valorizzazione del sistema commercio e dell'artigianato" "Attività di prevenzione: cave, miniere e torbiere"

4	BILANCIO E TRIBUTI	"Bilanci a confronto"	<p>"Bilancio regionale: tipicità e partecipazione"</p> <p>"Ricerca e trattamento delle criticità del bilancio"</p> <p>"Controllo di gestione strategie di verifica e controllo della spesa"</p>
5	<b>DIREZIONE REGIONALE PROGRAMMAZIONE SANITARIA. POLITICHE DELLA PREVENZIONE E SICUREZZA SUL LAVORO</b>	"Sistema e Organizzazione"	<p>"Accreditamento: strumenti per un servizio sanitario in un contesto di appropriatezza e di corretto rapporto costi-benefici salute"</p> <p>"Potenziamento e qualificazione dei servizi ambulatoriali"</p> <p>"Ipotesi di riorganizzazione del sistema ospedaliero e dei presidi sanitari"</p> <p>"La prevenzione: strategie, azioni e piani di intervento"</p>
6	<b>DIREZIONE REGIONALE RISORSE UMANE E FINANZIARIE E INVESTIMENTI NEL SERVIZIO SANITARIO REGIONALE</b>	"Investimenti competenze e servizi nel sistema sanitario"	<p>"Il monitoraggio, controllo e verifica dei costi"</p> <p>"Strategie e azioni per il contenimento della spesa farmaceutica"</p> <p>"Qualità, competenze e sistemi di eccellenza"</p> <p>"La distribuzione diretta dei farmaci"</p>



7	<b>BENI E ATTIVITÀ CULTURALI, SPORT</b>	"Circuiti, settori e sistemi"	<p>"Implementazione e sviluppo degli attrattori culturali"</p> <p>"La promozione culturale come fattore di sviluppo economico"</p> <p>"Lo sport per tutti: promozione dello sport e dello sviluppo della pratica sportiva, con particolare riguardo ai diversamente abili"</p> <p>"Come promuovere le ricchezze culturali del patrimonio regionale"</p> <p>"Cinema, audiovisivi, teatro, arti e spettacolo strumenti culturali e produttivi"</p>
8	<b>DEMANIO, PATRIMONIO E PROVVEDITORATO</b>	"Valorizzazione beni demaniali"	<p>"Censimento dei beni demaniali e dei beni immobili"</p> <p>"Valorizzazione dei beni attraverso la messa a reddito degli stessi"</p> <p>"Poli regionali territoriali: razionalizzazione e interventi di riqualificazione"</p>
9	<b>TRASPORTI</b>	"La rete della mobilità"	<p>"Il quadro normativo settoriale"</p> <p>"PRTML: fasi progettuali e operative"</p> <p>"Controllo di gestione delle aziende di trasporto pubblico locale e i bisogni di mobilità dei cittadini"</p> <p>"Bigliettazione elettronica: gestione integrata servizi di mobilità regionale"</p>



10	<b>TERRITORIO E URBANISTICA</b>	Urbanistica e tutela paesaggistica	<p>"La concertazione urbanistica"</p> <p>"Perequazione urbanistica, compensazioni, crediti edilizi"</p> <p>"procedura urbanistico-edilizia D.P.R. 380/2001"</p> <p>"Codice dei beni culturali e del paesaggio- parte terza. Dlgs. 42/2004"</p>
11	<b>SVILUPPO ECONOMICO, RICERCA, INNOVAZIONE E TURISMO</b>	"Sistema della ricerca"	<p>"Sviluppo economico: strumenti conoscitivi e di analisi per il monitoraggio degli indicatori regionali"</p> <p>"Strumenti di sviluppo della competitività della regione"</p> <p>"Il sistema turistico laziale: azioni strategiche"</p> <p>"L'integrazione tra l'offerta turistica e gli altri settori economici e produttivi"</p> <p>"Ricerca, trasferimento tecnologico ed innovazione: sviluppo e promozione"</p>
12	<b>SERVIZI SOCIALI</b>	"Sistema sociale"	<p>"Piano socio-assistenziale regionale e piani di zona"</p> <p>"Il sistema integrato dei servizi socio-assistenziali"</p> <p>"Riqualificazione del ruolo dei consultori familiari e interventi a sostegno delle famiglie in condizioni di disagio economico-sociale"</p> <p>"Potenziamento e sviluppo degli interventi e delle azioni di prevenzione dell'abuso, del disagio e dell'emarginazione"</p> <p>"L'inclusione sociale: politiche regionali ed europee a confronto"</p>



13	<b>ISTITUZIONALE ED ENTI LOCALI - SICUREZZA</b>	"Sicurezza"	<p>"Il processo di partecipazione: strumenti di coinvolgimento delle comunità locali"</p> <p>"Il sistema Sicurezza"</p> <p>"Gli strumenti e la gestione associata dei servizi per la sicurezza"</p> <p>"Contesto e disagio: meccanismi d'invischiamento e coercizione"</p>
14	<b>INFRASTRUTTURE</b>	"Sviluppo"	<p>"Piano generale della viabilità per il completamento del sistema viario regionale"</p> <p>"Il tema della sicurezza nelle opere pubbliche (stradale, portuale, edilizia scolastica, sociale)"</p> <p>"Lavori pubblici, servizi e forniture"</p> <p>"Sistemi e procedure: razionalizzazione"</p>
15	<b>ISTRUZIONE, PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA SCOLASTICA E FORMATIVA E DIRITTO ALLO STUDIO</b>	"Piani d'intervento"	<p>"Il sistema regionale di apprendimento lungo l'arco della vita"</p> <p>"La valorizzazione dell'autonomia didattica, di ricerca, organizzativa e finanziaria delle istituzioni scolastiche"</p> <p>"La dispersione scolastica: prevenzione e contrasto del fenomeno"</p> <p>"L'educazione degli adulti"</p>

16	<p align="center"><b>FORMAZIONE PROFESSIONALE, FSE E ALTRI INTERVENTI COFINANZIATI</b></p>	<p align="center">"Obiettivi di sviluppo"</p>	<p>"La promozione della formazione quale strumento strategico"          "La trasformazione sociale tra competitività e innovazione"          "Le politiche formative: programmazione e deleghe"          "Il nuovo sistema di accreditamento degli enti attuatori della formazione professionale"          "Gli interventi europei: fondi e linee d'intervento"</p>
17	<p align="center"><b>PERSONALE E ORGANIZZAZIONE</b></p>	<p align="center">"Competenze professionali"</p>	<p>"Il sistema delle competenze professionali nella Regione Lazio: struttura e contenuti"          "La gestione integrata delle politiche del personale della giunta, consiglio, enti strumentali ed altri organismi e società facenti capo alla Regione"          "Forme flessibili di lavoro"          "La gestione delle risorse umane"</p>
18	<p align="center"><b>PROTEZIONE CIVILE</b></p>	<p align="center">"Protezione civile e volontariato"</p>	<p>"Pianificazione e sviluppo: la rete degli interventi di protezione civile"          "Funzione, organizzazione e competenze del volontariato"          "Sistemi integrati di partecipazione"</p>

19	<p style="text-align: center;"><b>LAVORO, PARI OPPORTUNITA' E POLITICHE GIOVANILI</b></p>	<p style="text-align: center;">"Piena cittadinanza dei lavoratori"</p>	<p>"Il sistema dei Servizi per l'Impiego"          "I patti formativi territoriali e settoriali"          "L'inclusione sociale attraverso l'integrazione lavorativa delle persone e delle componenti in condizioni di svantaggio"          "Politiche, strategie di genere e diffusione di condizioni di parità e della cultura delle pari opportunità"          "I processi di mediazione per le aziende in crisi"          "Il contrasto della precarizzazione del mercato del lavoro: strategie ed azioni"</p>
20	<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMMAZIONE ECONOMICA</b></p>	<p style="text-align: center;">"Gestione programmi"</p>	<p>"Accordo di Programma Quadro in materia di mobilità sostenibile e accessibilità"          "La programmazione dei fondi comunitari 2007-2013: una strategia unitaria di sviluppo di medio-lungo termine"          "Programmazione e pianificazione"</p>
21	<p style="text-align: center;"><b>AFFARI GIURIDICI E LEGISLATIVI</b></p>	<p style="text-align: center;">"Partecipazione"</p>	<p>"Partecipazione alla formazione della normativa comunitaria"          "Partecipazione alla formazione della normativa statale d'interesse regionale"          "Strumenti e tecniche di ricerca"          "Progettazione normativa e tecniche legislative"</p>



22	<p align="center"><b>ATTIVITA' DELLA PRESIDENZA</b></p>	<p align="center">"Rifiuti come risorsa"</p>	<p>"Smaltimento dei rifiuti: una risorsa economica nel rispetto dell'ambiente"  "Modelli e metodologie dei processi di manutenzione, riuso, recupero e smaltimento"  "il programma straordinario per la raccolta differenziata"</p>
23	<p align="center"><b>TUTELA CONSUMATORI E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA</b></p>	<p align="center">"Normativa attuale e bisogni emergenti"</p>	<p>"Semplificazione delle procedure amministrative e partecipazione degli utenti ai procedimenti della P.A.: quali strumenti innovativi"  "Sistema di comunicazione mobile attraverso reti digitali"  "Programmazione degli interventi in materia di tutela degli utenti e consumatori attraverso la concertazione con le associazioni"  "Attività di informazione e formazione sulla tutela del consumatore attraverso la collaborazione con le Province e gli Enti locali"</p>
24	<p align="center"><b>PIANI E PROGRAMMI DI EDILIZIA RESIDENZIALE</b></p>	<p align="center">"Gli interventi"</p>	<p>"Politica della casa: modalità di intervento ed azioni programmate 2007-2009"  "Politica della casa per lo sviluppo di abitazioni sostenibili secondo principi bio-climatici e bio-architettonici"  "L'edilizia sovvenzionata"</p>



**CONSIGLIO**

1	<b>SERVIZIO AULA</b>		<p>"I lavori del Consiglio regionale"</p> <p>"I gruppi consiliari"</p>
2	<b>SERVIZIO COMMISSIONI</b>		<p>"Formalizzazione delle decisioni"</p> <p>"Le procedure, i servizi e le azioni di supporto"</p>
3	<b>SERVIZIO LEGISLATIVO</b>		<p>"Progettazione normativa e tecniche legislative"</p> <p>"Partecipazione alla formazione della normativa comunitaria"</p> <p>"Partecipazione alla formazione della normativa statale d'interesse regionale"</p> <p>"Strumenti e tecniche di ricerca"</p>
4	<b>SERVIZIO CENTRO STUDI, BIBLIOTECA</b>		<p>"Biblioteconomia"</p> <p>"Rete e sistemi: consultazione e informazione"</p>



5	<p><b>SERVIZIO AMMINISTRAZIONE, BILANCIO, AFFARI GENERALI</b></p>		<p>"Linee guida per la gestione e la tenuta dei documenti degli archivi delle amministrazioni regionali"</p>
6	<p><b>SERVIZIO UFFICIO DI PRESIDENZA, COMUNICAZIONE, STAMPA, RELAZIONI ESTERNE</b></p>		<p>"Il cerimoniale degli Enti territoriali" "Gli uffici stampa. Finalità, funzioni, attività" "La comunicazione istituzionale efficace"</p>
7	<p><b>SERVIZIO TECNICO STRUMENTALE, INFORMATICA, SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO</b></p>		<p>"Sicurezza sul lavoro" "Valorizzazione e razionalizzazione dei beni e ambienti regionali" "Strumenti e attrezzature"</p>



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



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

**competenze tecnico-professionali** nelle diverse aree di competenze collegate ai compiti d'istituto

giuridica	amministrativa	finanziaria
economica	gestionale	legale
sociale	tecnologica	comunicazione

**competenze trasversali** afferenti le quattro grandi aree

Area delle relazioni	Area della gestione del proprio lavoro
Area della qualità e della soluzione dei problemi	Area organizzativa

**competenze di base** afferenti due grandi aree

area informatica	area linguistica (su specifica richiesta)
------------------	--



**competenze specialistiche e/o di eccellenza** per consentire ad alcune risorse l'acquisizione di conoscenze specialistiche richieste da compiti, funzioni e/o progetti.

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

GIUNTA REGIONALE	
AREA	PERCORSI
EUROPEA	A. Il sistema Europa B. Lavorare con l'Europa C. Aggiornamento ed Approfondimento sulle tecniche europee D. Piani e Programmi
ECONOMICO-FINANZIARIA	A. Il bilancio B. I controlli C. Aggiornamento D. Investimenti
ORGANIZZAZIONE E PERSONALE	A. La Leadership B. Gestione delle risorse umane C. Il benessere psico-fisic D. Mediazione
GIURIDICO-AMMINISTRATI VA	A. Istituzionale B. Giuridico-Lavoristico C. La responsabilità nella P.A. D. Gestione dei servizi pubblici locali E. La tutela giuridica dell'integrità fisica e della personalità del lavoratore
COMUNICAZIONE	A. Assertività B. La comunicazione in rete C. La comunicazione istituzionale interna D. La comunicazione istituzionale esterna
INFORMATICA	A. Ms Office B. Specialistico



<b>CONSIGLIO REGIONALE</b>
AREA GIURIDICO - AMMINISTRATIVA
AREA RISORSE UMANE ED ORGANIZZAZIONE
AREA ECONOMICO - FINANZIARIA
AREA INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE
AREA EUROPEA
AREA AULA E COMMISSIONI
AREA DOCUMENTAZIONE ED ARCHIVI
AREA INFORMATICA
AREA TECNICO PROFESSIONALE
AREA FORMAZIONE OBBLIGATORIA (L. 626 E PRIVACY)



### **1.3. La funzione di crescita permanente delle risorse umane**

Oltre alla formazione strategica e alla formazione ai compiti d'istituto il piano offre anche la possibilità di fruire di occasioni di sviluppo personale non necessariamente collegate a progetti specifici o ad esigenze di ruolo e di sviluppo organizzativo. Saranno agevolate richieste di formazione riferite non a percorsi strutturati ma a singoli interventi presenti nel piano che permettano di sviluppare conoscenze e abilità che i richiedenti ritengano utili alla propria crescita culturale e professionale. Sarà necessario, come di norma, il parere favorevole del dirigente dell'unità organizzativa di appartenenza e del direttore regionale.



**2. FORMAZIONE ONLINE**

Nell'anno 2008 prenderà avvio la formazione online in aggiunta alla formazione in presenza (=in aula). La formazione online presenta vantaggi già da tempo ampiamente verificati. Consente di

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

Là formazione online per l'anno 2008 prevede la realizzazione di:

**corsi tecnici monodirezionali**, che saranno progettati su specifica richiesta di ciascuna direzione regionale.

Si tratterà di corsi tecnici che non necessitano del rapporto diretto con il docente per tutto il tempo di svolgimento ma possono ammettere sessioni in aula e sessioni online.

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

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

L'alternanza tra l'aula e la rete si attuerà in tre fasi (1. Sessione studio online 2. Attività in aula per approfondimenti e sintesi 3. Sessione online di verifica dell'apprendimento) con un impegno complessivo di 12 ore: 8 ore di attività online e 4 ore in aula.



**3. INNOVAZIONE E SCELTE METODOLOGICHE**



Il piano di formazione annuale della Regione Lazio 2008 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: **realizzare il massimo avvicinamento della formazione alle concrete situazioni di lavoro e alla soluzione di problemi reali promuovendo 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 richiama alcune ricorrenti e tipiche situazioni di lavoro dei partecipanti. Si chiederà loro di immedesimarsi nella situazione e di risolvere il problema. Mentre lavorano, raggiungono un duplice risultato:

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

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

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



### **Laboratorio**

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

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

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

### **Full-immersion**

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

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



**4. IL SERVIZIO DI COUNSELLING**



Nel 2008 sarà operativo il Servizio di Counselling. Il servizio offre assistenza e orientamenti a dirigenti e dipendenti della Regione Lazio nella definizione di piani formativi che rispondano:

- a obiettivi di miglioramento dei processi operativi di un'unità organizzativa;
- a obiettivi di miglioramento delle prestazioni della persona.

In particolare, il servizio mette a disposizione degli utenti:

- strumenti per la identificazione delle competenze necessarie ad una unità organizzativa per il raggiungimento dei suoi obiettivi di miglioramento;
- strumenti per la diagnosi delle competenze dei propri collaboratori (effettuata dal capo);
- strumenti per l'autodiagnosi delle competenze (effettuata dalla singola persona);
- guida all'analisi e all'interpretazione del piano formativo annuale e dei percorsi da esso proposti;
- schemi per la definizione di un piano di formazione necessario allo sviluppo di un'unità organizzativa;
- schemi per la definizione di piani individuali di formazione;
- procedure e strumenti di verifica dell'efficacia della formazione (= verificare se le competenze acquisite hanno effettivamente prodotto miglioramenti dei livelli di prestazione delle persone e/o dell'unità organizzativa);
- informazioni e assistenza circa eventuali azioni formative non previste dal piano formativo.

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 da 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.



**5. INNOVAZIONE E RICERCA**

La formazione delle risorse umane della Regione deve sistematicamente:

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

**Saranno effettuate ricerche che permettano di:**

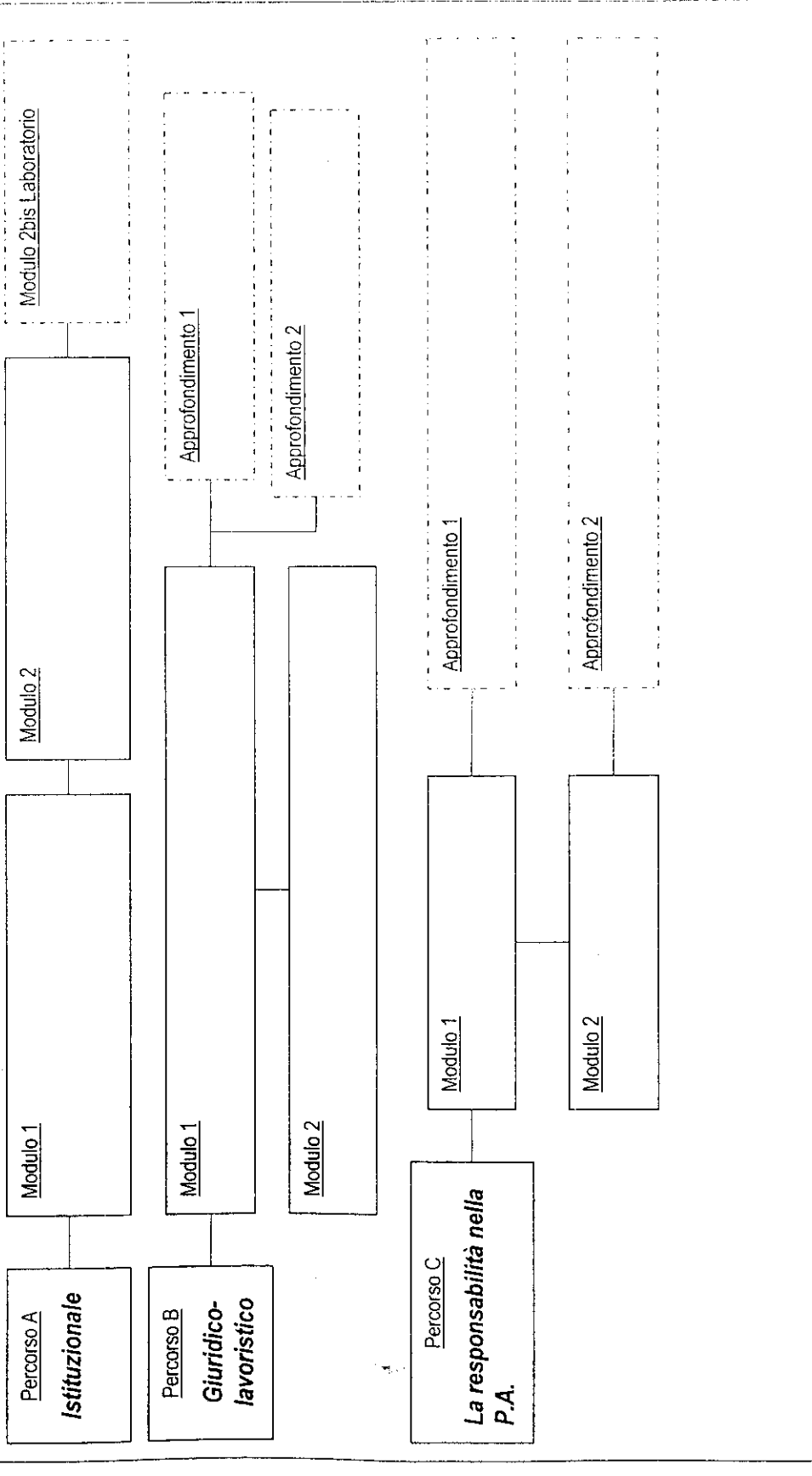
- cogliere i cambiamenti nella domanda sociale, economica e occupazionale del territorio regionale e, di conseguenza, nelle professionalità e nelle competenze richieste per fronteggiarli;
- rilevazioni sistematiche sui bisogni di formazione di tutte le componenti regionali;
- individuare metodologie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

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



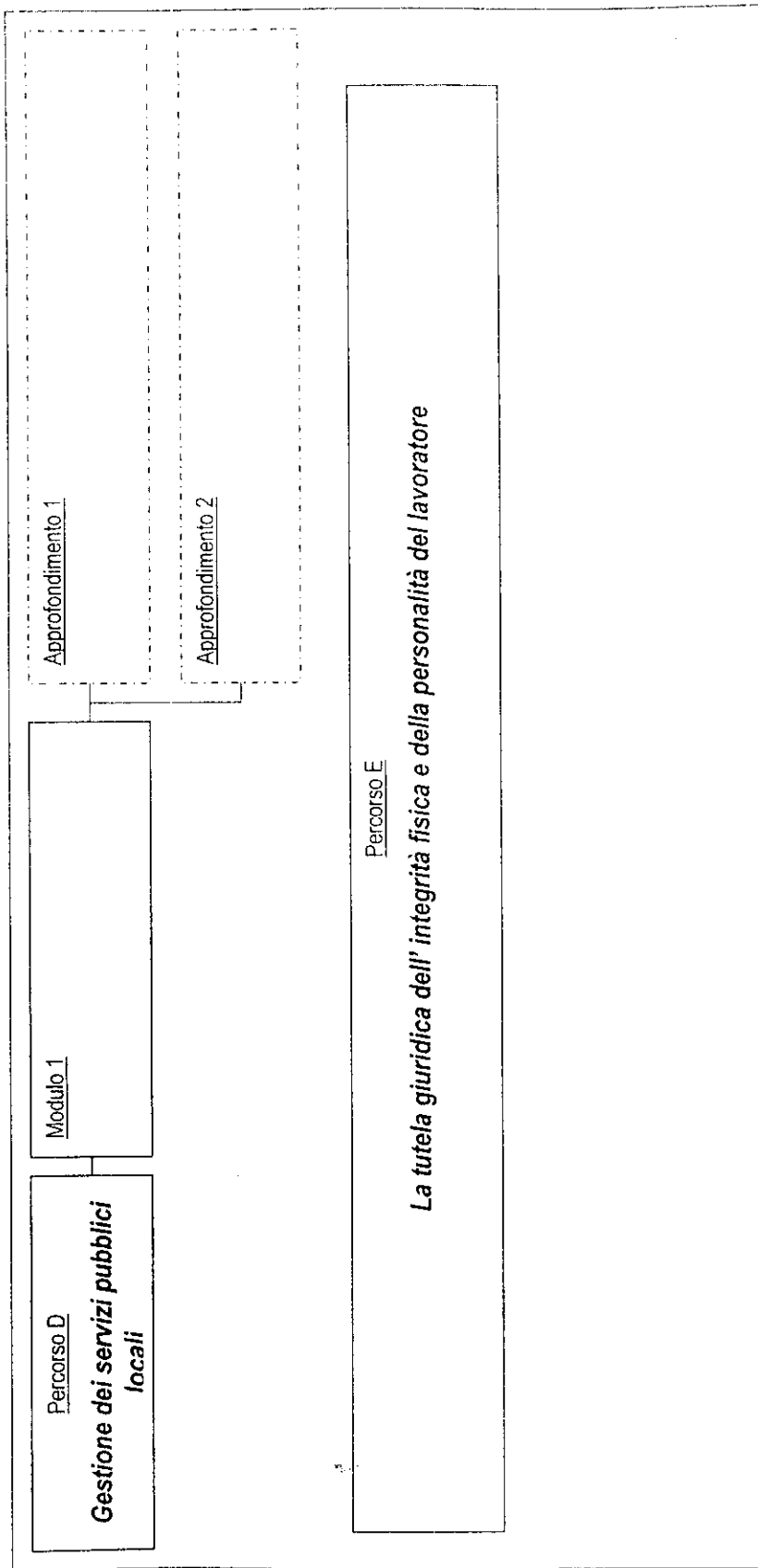


# AREA GIURIDICO - AMMINISTRATIVA





**AREA GIURIDICO - AMMINISTRATIVA**





**7. DIRIGENZA/AREA MANAGERIALE - DIRIGENTI**

Il piano 2008 rappresenta la naturale progressione e lo sviluppo dei moduli formativi realizzati nel 2006 - 2007. Saranno realizzati quattro interventi:

tre moduli formativi  
un progetto di formazione/azione.

### **I moduli formativi**

1. PIANIFICAZIONE, COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE DELLE DIREZIONI REGIONALI;
2. STRUMENTI DI CONOSCENZA E DI GOVERNO: POPOLAZIONE, ECONOMIA E SOCIETA' NELLA REGIONE LAZIO;
3. APPALTI E CONTRATTI: NORMATIVA, GESTIONE E PROCEDURE.

Rappresentano lo sviluppo del modulo "Controllo di gestione" e del modulo "Giuridico-finanziario" programmati per l'anno 2006-07, ed hanno la finalità di:

- favorire l'allineamento della dirigenza alle finalità istituzionali del Piano Regionale e del Bilancio Regionale e sviluppare la capacità di analisi e di interpretazione della loro struttura;
- estendere a tutta la dirigenza regionale una conoscenza approfondita della normativa riguardante la genesi di un appalto, l'articolazione di contratti, la sua assegnazione, la sua gestione e le procedure.

### **Il progetto di formazione/azione**

#### **4. PROGETTO LEADERSHIP**

Il "PROGETTO LEADERSHIP" è la naturale prosecuzione e sviluppo del modulo "Organizzazione e Sistema regionale" e del modulo "Processi relazionali e Gestione delle Risorse Umane" realizzati nel 2007.

L'obiettivo è di avviare un confronto tra i dirigenti sulle finalità e sulle strategie di leadership e di creare le condizioni culturali per adottare un modello di leadership comune e condiviso che permetta a ciascun dirigente di:

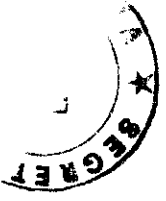
- accrescere presso i collaboratori il grado di comprensione e condivisione delle finalità istituzionali della Regione;
- collocare la *Visione* (=scopi, quadro del futuro, valori) della propria unità organizzativa nella più ampia prospettiva istituzionale e farla condividere dai propri collaboratori;
- promuovere le necessarie integrazioni con tutte le strutture regionali e rendere l'integrazione organizzativa cultura operativa dei propri collaboratori;
- potenziare il grado di *flessibilità organizzativa* della propria struttura (*la flessibilità organizzativa è la capacità di assorbire la variabilità* = affrontare e gestire le criticità e le emergenze mantenendo adeguato livello di efficienza e di efficacia);
- verificare le condizioni per l'introduzione e/o lo sviluppo dell'empowerment nella propria unità (un contesto di empowerment consente di attribuire responsabilità e autonomia ai propri collaboratori definendone i confini);
- lavorare per obiettivi e/o progetti;
- creare le condizioni e fornire assistenza e mezzi perché collaboratori e team possano raggiungere gli obiettivi stabiliti;
- accrescere la motivazione al lavoro e il benessere dei collaboratori.

La metodologia di lavoro prescelta è quella del LABORATORIO. I partecipanti opereranno come **'costruttori culturali'**. Saranno coinvolti nella concezione e nella sperimentazione di un modello di leadership comune e condiviso. La docenza assicurerà loro i supporti conoscitivi e scientifici necessari all'impresa, anche facendo conoscere iniziative d'eccellenza nazionali e internazionali, attraverso scambi di esperienza con contesti e/o realtà pubbliche e/o private con consolidate ed esperite strategie d'intervento.

### **Strutturazione dell'intervento**

Il progetto è strutturato in tre fasi: due fasi in aula e una fase di applicazioni sul campo.

- 1^ FASE/in aula: *Finalità e strategie di leadership: costruzione di un modello comune e condiviso* (2g. e ½ = 20 ore)
- 2^ FASE/sul campo: *Applicazione sul campo del modello di leadership costruito dai partecipanti*
- 3^ FASE/in aula: *Verifica delle applicazioni, valutazioni finali e adozione del modello di leadership* (2 g. e ½ = 20 ore).



**8. DIRIGENZA/AREA MANAGERIALE - DIRETTORI REGIONALI**



Con avvio nel 2006 e conclusione nel 2007 è stato realizzato il progetto di formazione/azione "Pianificazione, coordinamento e integrazione delle Direzioni Regionali", che ha visto i direttori regionali impegnati nell'analisi della logica e degli strumenti utilizzati in sede di pianificazione e nella definizione di un modello comune e condiviso di pianificazione integrata.

I direttori regionali hanno il compito istituzionale di tradurre in operatività il programma del governo regionale al fine di assicurare benessere ai cittadini e di promuovere condizioni di sviluppo per le imprese. Svolgono al tempo stesso la funzione di "promotori" (osservatori permanenti) dello sviluppo socioeconomico del territorio. In un processo formativo il loro ruolo non può che essere quello di "costruttori culturali".

Un nuovo progetto di formazione/azione gli consentirà di essere artefici del loro sviluppo e di elevare la qualità dei processi organizzativi e produttivi alla luce dei piani di trasformazione e cambiamento del sistema regionale.

Ipotesi di processo per la definizione del nuovo piano di formazione/azione

Il processo per la definizione del nuovo piano di formazione/azione destinato ai direttori regionali si articolerà in tre fasi:

- 1^ Fase (2007):** verifica dell'efficacia del progetto già attuato e rilevazione dei bisogni formativi per il triennio 2008 - 2010 (interviste individuali);
- 2^ Fase (2007):** Workshop per la socializzazione dei risultati della prima fase, i processi di coordinamento e delega, la definizione e condivisione degli obiettivi e dei processi attuativi del nuovo piano d'interventi;
- 3^ Fase (2008):** realizzazione del piano di formazione/azione.

**9. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE**

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

- questionario di gradimento a conclusione di ogni intervento;
  - nota di valutazione redatta dal docente;
  - nota di valutazione redatta dal tutor del corso;
  - colloqui con i partecipanti .
- Nel corso del 2007 è stato definito il modello per la valutazione dell'efficacia della formazione. Esso prevede un processo strutturato in tre fasi:
- interviste a funzionari e dirigenti per verificare se la formazione erogata abbia prodotto miglioramento delle modalità di lavoro e dei risultati (l'indagine riguarderà la misura in cui la formazione ha contribuito a risolvere problemi e/o ad accrescere l'efficienza dell'unità organizzativa);
  - interviste a campione (sul posto di lavoro) ai partecipanti alle diverse azioni formative (l'indagine riguarderà a misura in cui le competenze acquisite o potenziate con la formazione abbiano contribuito a migliorare le prestazioni);
  - definizione di eventuali miglioramenti dell'attività formativa in relazione sia alla descrizione delle competenze oggetto della formazione sia ai contenuti dell'attività formativa e alle metodologie formative e didattiche più appropriate;
  - colloqui informali.

Per ciascuna azione formativa oggetto di valutazione saranno utilizzati i seguenti strumenti:

- schema d'intervista strutturata destinato a funzionari e dirigenti
- schema d'intervista strutturata destinato ai partecipanti
- schema di arricchimento e/o integrazione delle competenze
- schema di arricchimento e/o integrazione delle metodologie formative e didattiche.

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

**10. RISORSE FINANZIARIE**

Per l'anno 2007-2008 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 14 % 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 6 % dello stanziamento previsto per la formazione.

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

**Progettazione di massima**

Per tutta l'attività di formazione trasversale la struttura regionale competente 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 programmatoria 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. Le dispense dovranno riproporre in forma chiara e tecnicamente accessibile i contenuti del corso cui si riferiscono.

Il materiale didattico, unico per tutte le edizioni della stessa attività formativa, dovrà essere distribuito ai corsisti il primo giorno d'aula.

**APPENDICE B**  
**EROGAZIONE E MONITORAGGIO**

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

- **Preliminare**  
Somministrazione preventiva ai partecipanti di questionari aperti per la rilevazione delle aspettative e di eventuali quesiti sui contenuti del corso. Raccordo didattico con i docenti. Per l'area linguistica e informatica eventuali test di verifica della conoscenza preventiva. Questa fase è a carico della ditta erogatrice della formazione.
- **Intermedia**
  - Disponibilità di un giornale d'aula, quale strumento di monitoraggio e raccordo fra i docenti. Con tale strumento ogni docente rileva e condivide con gli altri:
    - argomenti svolti
    - osservazioni sull'aula
    - argomenti da approfondire
  - 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 projet work che consente di valutare la performance di un gruppo di lavoro al quale viene affidato un progetto e/o la soluzione di un caso critico che può essere affrontato e risolto soltanto in forma collaborativa. La prova viene effettuata in gruppi di lavoro. La scuola affidataria è tenuta a conservare l'originale delle prove per un periodo congruo al fine di consentire eventuali verifiche da parte dei discenti.



**APPENDICE C**  
**CONTESTO NORMATIVO**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

**IL DECRETO LEGISLATIVO 165/2001**

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

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

"1. Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, con esclusione delle università e degli enti di ricerca, nell'ambito delle attività di gestione delle risorse umane e finanziarie, predispongono annualmente un piano di formazione del personale, compreso quello in posizione di comando o fuori ruolo, tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie, nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili, prevedendo l'impiego delle risorse interne, di quelle statali e comunitarie, nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari.



2. Le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, nonché gli enti pubblici non economici, predispongono entro il 30 gennaio di ogni anno il piano di formazione del personale e lo trasmettono, a fini informativi, alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze. Decorso tale termine e, comunque, non oltre il 30 settembre, ulteriori interventi in materia di formazione del personale, dettati da esigenze sopravvenute o straordinarie, devono essere specificamente comunicati alla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze indicando gli obiettivi e le risorse utilizzabili, interne, statali o comunitarie. Ai predetti interventi formativi si dà corso qualora, entro un mese dalla comunicazione, non intervenga il diniego della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze. Il Dipartimento della funzione pubblica assicura il raccordo con il Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie relativamente agli interventi di formazione connessi all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione".

**LA DIRETTIVA DEL 13 DICEMBRE 2001**

Con la quale il Ministro ha delineato precisi indirizzi, sia sui contenuti che sulle metodologie, ponendo attenzione alla fase dell'elaborazione delle politiche e dei piani di formazione, a partire dall'analisi dei fabbisogni e fino a comprendere il momento della verifica dell'efficacia degli interventi formativi. All'Ufficio formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, ai sensi del D.M. 2 ottobre 2000 esecutive modifiche - D.M. 25 luglio 2002, spetta il compito di promuovere attraverso programmi di formazione, la valorizzazione delle risorse umane.

**FONDI STRUTTURALI 2007-2013:**

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

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

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



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

**TITOLO IV**

**Art. 23**

*(Sviluppo delle attività formative)*

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



□ **CONTRATTO COLLETTIVO DECENTRATO INTEGRATIVO 1998-2001**

**Art.20**

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

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

**Art. 352 - Piano di formazione**

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

