



**AREA.02**  
**Organizzazione sviluppo**

Servizio Organizzazione e  
Sviluppo Risorse Umane

# **Piano di formazione 2005-2006**

## Indice

1. Premessa.....	3
2. Metodologia del Piano 2005-2006.....	3
3. L'Ufficio Formazione e Organizzazione.....	4
4. I presupposti del piano 2005-2006.....	7
5. Il piano 2005-2006 .....	8
Allegato 1: Strumenti e procedure.....	11
Strumentazioni informatiche .....	11
La Modulistica.....	12
Allegato 2: Consuntivo 2004 .....	15

## 1. Premessa

Il piano di formazione 2005-2006, strumento di informazione e condivisione degli obiettivi di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, fa tesoro del quadriennio di esperienza formativa ed organizzativa sviluppatasi integrando i processi di cambiamento con le strategie dell'Ente (vedi PIM ad esempio).

Abbiamo tesaurizzato l'esperienza e l'apporto del lavoro svolto insieme alle diverse Aree, per ricavare le informazioni in una forma integrata, articolata, autentica e completa in quanto sintesi di momenti diversi in cui l'organizzazione (nei suoi protagonisti ai diversi livelli di responsabilità) si è confrontata, misurata, valutata e ha condiviso scelte, strategie e momenti formativi.

Il piano formativo 2005-2006 è anche l'occasione per presentare il processo di sviluppo che ha interessato l'Area 02 per fornire risposte sempre migliori alle esigenze manifestate dalla struttura ed in supporto ai processi di cambiamento che hanno coinvolto le pubbliche amministrazioni.

## 2. Metodologia del Piano 2005-2006

Il piano di formazione è stato elaborato in base ai seguenti requisiti che lo caratterizzano:

1. **conseguenzialità** – relativa ai fattori in elenco che costituiscono sia gli input iniziali che gli indicatori di verifica di processo per la realizzazione e gestione operativa del piano stesso:

- Indicazioni presenti negli strumenti di programmazione istituzionale (la Relazione Previsionale e Programmatica; il Bilancio Sociale; le Linee strategiche di mandato; la relazione annuale, linee di indirizzo del Presidente, della Giunta dell'Assessore)
- Processi di cambiamento/evoluzione organizzativa in corso;
- Processo di evoluzione tecnologica;
- Esiti della formazione effettuata;
- Supporto all'ottenimento/mantenimento delle certificazioni di qualità;
- Richieste formative specifiche;
- Le informazioni relative al personale, alle posizioni e alle attività formative svolte;
- Processi di sviluppo delle professionalità richieste e di accompagnamento nella logica della formazione continua;

### **2.continuità:**

da leggersi anche in senso critico con le esperienze precedenti, riassume in sé il concetto di "processo evolutivo" (sapere imparare dagli insuccessi e diffondere i successi), che consente di mettere a sistema l'esperienza valorizzando il "sapere" dell'organizzazione Provincia.

### **3.plasticità:**

come capacità di adeguamento e adattabilità a mutamenti, non previsti o prevedibili, dello scenario ed agli esiti delle azioni formative;

4. **coerenza**- del Piano rispetto a tutti i fattori elencati al punto 1 e rispetto agli obiettivi propri del piano.

La verifica di coerenza costituisce una tensione costante nella realizzazione del piano; i mutamenti e la plasticità necessaria alla realizzazione dei singoli interventi richiedono un monitoraggio continuo che garantisca il mantenimento della "giusta rotta" di tutte le azioni adottate rispetto agli obiettivi.

Non riteniamo necessario riportare nel Piano, che ha una visione generale e si proietta in termini strategici, i dettagli delle analisi di tutti i fattori in elenco per non appesantire l'illustrazione.

Nella realizzazione di programmi e progetti di formazione specifici avvieremo analisi di dettaglio e orientamento con gli interlocutori interessati ai singoli interventi.

Riteniamo opportuno definire nel Piano il modello organizzativo, comportamentale e operativo che adotta L'Ufficio nella gestione delle attività.

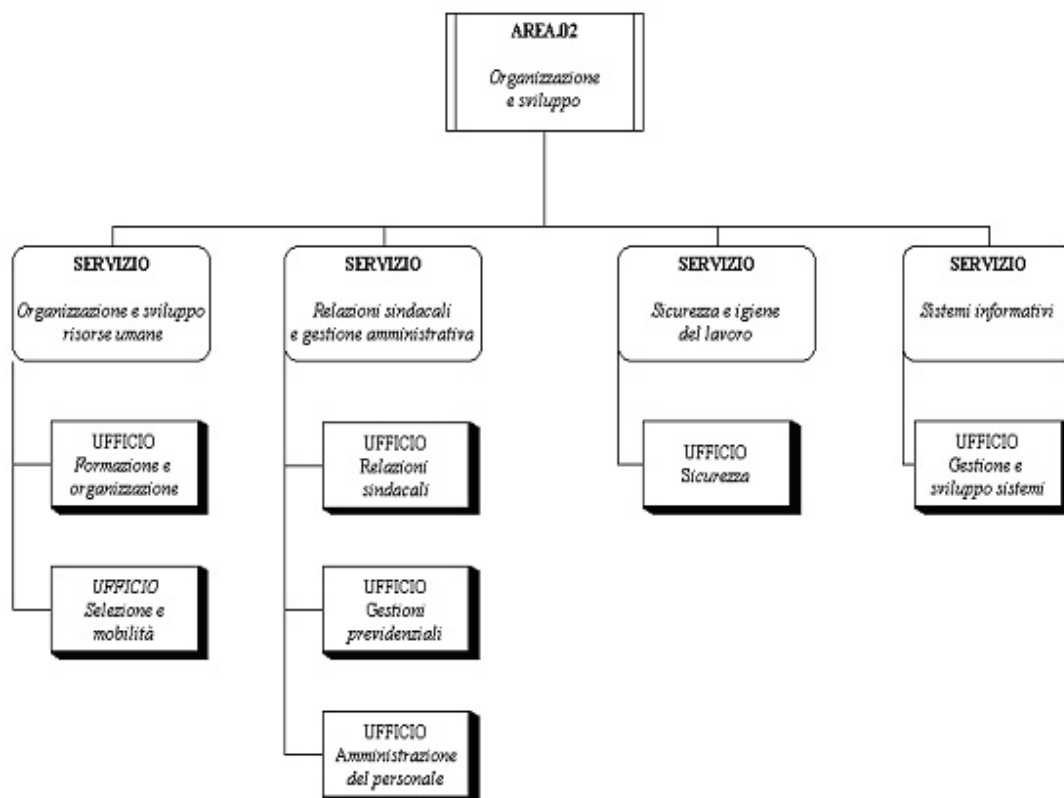
Il modello organizzativo proposto consentirà di produrre elementi di qualificazione di tutte le fasi del processo in modo da poter perseguire il continuo miglioramento dei prodotti/servizi erogati.

### **3. L'Ufficio Formazione e Organizzazione**

La Provincia di Genova è una struttura organizzativamente complessa ed evoluta che, nel tempo ha definito e strutturato una serie di processi gestionali e produttivi rilevanti. L'attenzione crescente alle risorse umane, anche a seguito dell'evoluzione dello scenario normativo, organizzativo ed istituzionale ha portato ad una gestione delle persone che guarda in modo integrato alle modalità di assunzione, di incentivo, di sviluppo di competenze e di professionalità. La formazione supporta le persone che "fanno" i processi dell'Ente ed è potenzialmente trasversale a tutti i fattori che costituiscono il "sistema Provincia".

La scelta forte dell'Area 02 è stata istituire il Servizio Organizzazione e Sviluppo con l'obiettivo di governare lo sviluppo dell'organizzazione provinciale, vista come un organismo, costituito da processi e persone, che deve rispondere positivamente alle necessità del proprio territorio. L'elemento caratterizzante del servizio è contestualizzare e finalizzare ogni intervento formativo ad uno specifico problema ed obiettivo organizzativo, sviluppando le attività in un'ottica di sistema integrato. L'area, inoltre, ha sviluppato la capacità di sviluppare servizi innovativi mirati a incrementare il benessere organizzativo (per es. telelavoro, compartecipazione alla formazione linguistica, compartecipazione alle spese di trasporto pubblico, ecc.).

L'organigramma successivo propone l'attuale struttura dell'Area 02.



L'ufficio Formazione e organizzazione gestisce l'intero ciclo formativo in corrispondenza agli obiettivi strategici, organizzativi e di sviluppo.

A tale fine l'ufficio, oltre al dirigente responsabile del Servizio Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, utilizza una équipe di 4 dipendenti che nel tempo ha sviluppato un approccio integrato tra le competenze "specialistiche" proprie della formazione e le competenze organizzative gestionali (ad esempio: Analisi organizzativa e di processo finalizzata alla progettazione e gestione di attività integrate di formazione-intervento).

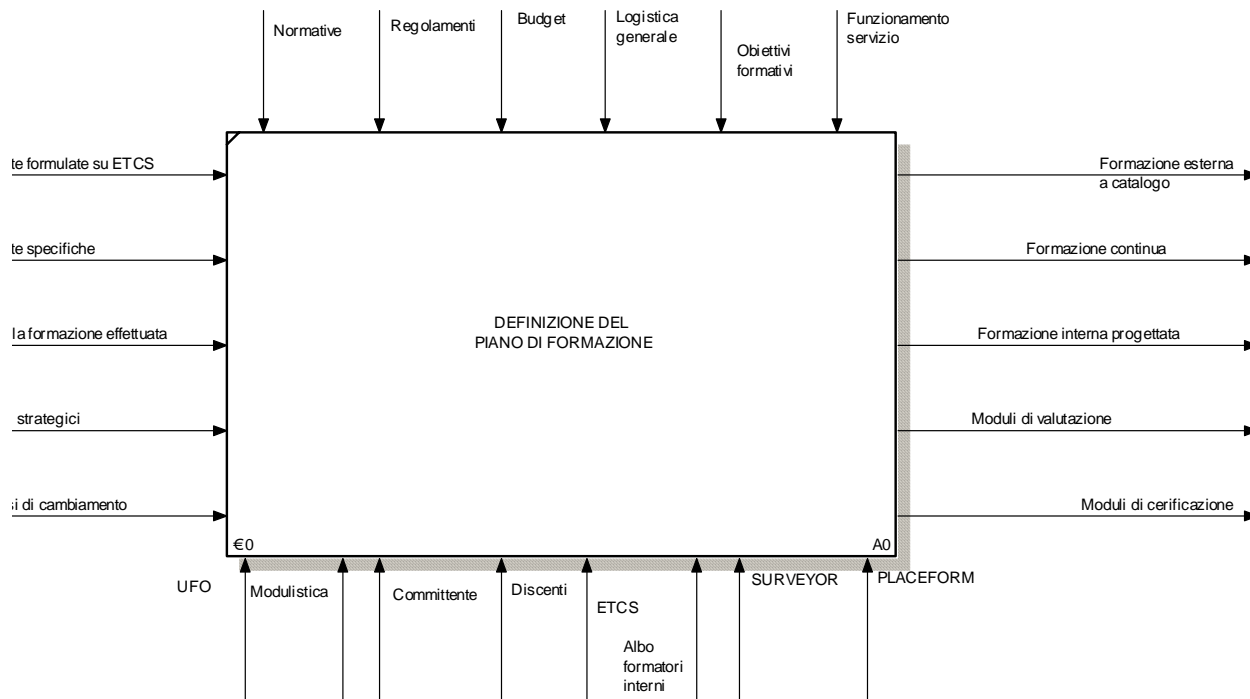
L'approccio integrato consente di mantenere la visione strategica ed il controllo complessivo degli interventi evitando, o quanto meno riducendo fortemente, il ricorso ad interventi frammentati e generici. L'ufficio presiede la formazione a tutti livelli previsti:

- Livello di Pianificazione (predisposizione del Piano di Formazione pluriennale e annuale);
- Livello di Progettazione (progettazione di dettaglio della didattica e della logistica delle singole azioni formative);
- Livello di Erogazione (gestione diretta o coordinamento di tutti gli aspetti esecutivi).

L'approccio integrato viene rappresentato nel grafico successivo che mostra in sintesi i fattori che insistono sul processo di elaborazione/produzione proprio dell'ufficio utilizzando la classificazione I.C.O.M.

Gli aspetti considerati sono:

1. Elementi in ingresso: **Input**;
2. I vincoli per l'attività: **Controls**;
3. I prodotti in uscita: **Output**;
4. Attori coinvolti/strumenti utilizzati: **Mechanism**.



A-0	TITLE: DEFINIZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE	NUMBER: <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; display: inline-block;"></div>
-----	--------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Indichiamo i seguenti fattori prioritari (ma non esaustivi):

Tra gli elementi in ingresso (Input): le schede di valutazione compilate su ETCS, le richieste specifiche (secondo modulistica dell'ufficio), gli indirizzi Strategici; i processi di cambiamento; gli esiti della formazione effettuata precedentemente, la sensibilità, da parte dell'ufficio, acquisita nelle attività svolte con le Aree.

Tra i vincoli (Controls): le normative, i regolamenti, il budget; la logistica generale, la continuità di funzionamento dei servizi, gli obiettivi formativi.

Tra i prodotti in uscita (output)

1. Formazione esterna a catalogo
2. Formazione continua
3. Formazione interna progettata
4. Attività inerenti l'organizzazione
5. moduli di valutazione (attività formative, soggetti erogatori, docenti, efficacia formativa)
6. moduli di certificazione della formazione

Tra gli attori coinvolti (Mechanism): il personale dell'Area 02, il Committente (chi richiede l'intervento), i discenti (personale coinvolto nelle attività formative), i docenti (interni o esterni).

Tra gli strumenti utilizzati (Mechanism): la documentazione e modulistica standardizzata (rilevazione, censimento, analisi, valutazione), l'ETCS (principale Data base informativo), SURVEYOR (strumento di gestione di questionari di analisi), PLACEFORM, piattaforma in grado di erogare in modalità remota (e-learning).

## 4. I presupposti del piano 2005-2006

L'insieme delle risultanze delle attività di analisi e sviluppo realizzate nell'ultimo triennio sono i fattori di maggior rilievo nella costituzione del Piano 2005-2006.

I seguenti macrofattori, considerati nella loro interezza, riflettono e documentano sia quanto è stato fatto sia quanto resta da fare. I punti di debolezza emersi nelle diverse attività sono ad oggi, insieme alle indicazioni della parte politica, il presupposto e l'indicatore delle linee progettuali del Piano.

### A. Le strategie dell'Ente

Con particolare riferimento alle linee di indirizzo 2004-2006 emanate dal Presidente si rileva una elevata attenzione verso servizi e attività che svolgono la funzione di interfaccia della Provincia con il territorio (Nuovo Urp, sito internet, progetto comunicazione), con riferimento al modello di relazione col territorio previsto nel Progetto CST.

### B. PIANO INTEGRATO DI MIGLIORAMENTO (PIM) 2004-2005

Il progetto Pim ha visto l'attivazione di 5 macrointerventi di cui ricordiamo in breve lo stato dell'arte.

- **Creazione di ambiti decisionali** – attivato il Comitato di coordinamento generale
- Provincia on line** –in corso le attività di gestione del contratto col fornitore del sito internet con particolare impegno nel definire un'immagine comunicativa coordinata a tutti i livelli e canali utilizzati dalla struttura.
- **Sintonia di autorizzazioni e concessioni** –censiti e descritti tutti gli atti autorizzativi rilasciati dalla Provincia (105).
- **Provincia Tour: promozione del territorio e integrazione degli interventi per lo sviluppo** – sviluppato un software che gestisce e monitora l'erogazione dei contributi e interventi sul territorio (in fase di test).
- **Concerto per soli piani e opere** – in corso.

I risultati emersi dall'insieme delle attività dei Pim evidenziano una criticità sistemica nelle modalità di comunicazione all'interno dell'ente. Per affrontare questo problema la Giunta ha definito due progetti ulteriori progetti Pim che coinvolgeranno trasversalmente ed in modo sostanziale tutto l'ente.

- il progetto "PIM 3plus" finalizzato ad avviare soluzioni di semplificazione della struttura. Partendo dal catalogo degli atti autorizzativi e dal progetto Pim\_ "Sintonia di autorizzazioni e concessioni", delinea un'area servizi: "Sportello Semplice", ad hoc per l'utenza che sappia riunire in un solo punto le risposte, le informazioni, i moduli per le domande autorizzative del cittadino dei servizi: ampliandone l'accessibilità (informazioni e servizi via web) migliorandone i percorsi di erogazione (delineando una mappa orientativa)
- il progetto PIM 6\_ Comunicazione finalizzato ad avviare soluzioni che sappiano centrare i seguenti obiettivi per la struttura interna: sviluppare un sistema di marketing interno al fine di definire pratiche di comunicazione integrata, sviluppare opportune linee di marketing del territorio per affermare con maggiore nitidezza l'identità della Provincia dei Genova all'interno del proprio territorio.

### C. Processi di evoluzione organizzativa in corso;

**l'adozione di sistemi di qualità** – è emersa la necessità di attività per armonizzare l'organizzazione dell'Ente e sistemi di qualità in modo da farle convergere.

**utilizzo di nuove tecnologie gestionali** – sono in corso le attività di censimento, integrazione e sviluppo delle diverse risorse informatiche utilizzate dall'Ente.

L'adozione di sistemi di qualità nelle diverse strutture richiede modalità di comunicazione e di lettura uniformi che consentano la migliore sintonia fra i diversi processi

#### **D. Progetti di evoluzione tecnologica**

**progetto de.ci.di.** relativamente all'introduzione di strumenti partecipativi all'assunzione di decisioni dell'Amministrazione (e-democracy).

**utilizzo di software open source** – attualmente in corso il progetto COSPA e un percorso di analisi della possibilità di utilizzo diffuso del software Open Source rivolto agli utenti finali.

**Progetto Mermig** Introduzione di una piattaforma software per la gestione dei flussi di lavoro (**work-flow**) applicato ad una prima selezione di processi autorizzativi.

#### **E. indicazioni delle aree e manutenzione delle competenze base**

### **5. Il piano 2005-2006**

La presente illustrazione definisce la cornice di massima degli interventi previsti, tenendo conto che l'attività si svilupperà in collaborazione con le Aree e in reazione ai cambiamenti degli scenari esterni.

Il Piano si articola su tre linee attuative fondamentali:

1. **formazione continua;**
2. **formazione attivata da richieste/necessità specifiche;**
3. **formazione alla Comunicazione;**

1. FATTORI: C D E. La **“formazione continua”** comprende in termini generali i corsi gestiti (e spesso progettati) dal Servizio formazione che hanno acquisito un carattere di ricorrenza, come ad esempio le linee di prodotto:

- linguistica,
- informatica,
- formazione neo assunti,
- tutta la formazione “tesaurizzata” a livello di progettazione e realizzazione (come la formazione alle funzioni di polizia amministrativa -PA).

Questa tipologia di corsi viene in genere attivata per iniziativa stessa dell'Area 02 (vedi ad es. attivazione corsi di lingue), o a seguito della richiesta di una riedizione di un corso da parte delle Aree interessate.

Nel prossimo biennio sarà rinnovato l'impegno e la modalità di fruizione per la formazione linguistica (il bando verrà attivato nel mese di settembre); attivati i corsi di informatica necessari erogati in modalità e-learning, almeno un'edizione dei corsi neoassunti all'anno (rinnovabile in base all'andamento del piano assunzioni) e per il 2005 Formazione alle funzioni di P.A. – progettato e realizzato nel 2004, anche con docenze interne, il modulo è utilizzabile per tutti i colleghi che svolgono attività di P.A.

Per questa linea di attività destineremo circa il 10% del budget della formazione.

2. FATTORI: B C D E La **formazione attivata da richieste specifiche e/o dalla percezione di specifici bisogni**, comprende sia tutti i corsi avviati dal servizio



formazione in risposta di una richiesta specifica da parte di un responsabile di Area sia quelli progettati per input dell'Area 02, in collaborazione con le Aree per supportare lo sviluppo organizzativo ed individuale. Questa tipologia dipende dagli input provenienti dalle diverse aree ed è reattiva rispetto ai cambiamenti indipendenti dall'ente (ad esempio cambiamenti di normativa o aggiornamenti tecnici). Ricadono in questa tipologia anche gli interventi di sviluppo e qualificazione concordati con le parti sindacali.

Per queste caratteristiche è la tipologia più difficilmente descrivibile in sede previsionale, comprende le seguenti linee di prodotto:

- formazione esterna a catalogo;
- formazione interna progettata.

La formazione esterna a catalogo è attivata dalle singole Aree su un capitolo di spesa dell'Area 02; è un fondo destinato ad interventi di aggiornamento che coinvolgono professionalità specifiche, sono i casi in cui l'intervento formativo coinvolge una popolazione così piccola che non vi è convenienza alla realizzazione interna. A inizio anno l'Area 02 ripartisce il fondo disponibile tra le Aree e provvede a ridistribuire i residui, in accordo con le Aree, a metà anno.

La formazione progettata comprende sia i corsi sviluppati in modo autonomo dall'ufficio a seguito di un input strategico, sia i corsi co-progettati, in risposta all'input di una singola area in collaborazione con un esperto della problematica da affrontare dell'Area coinvolta. Si tratta sia di interventi di sviluppo che di aggiornamento tecnico.

Per le attività didattiche, quando è possibile, si utilizza in qualità di docente il personale dell'ente, in questo caso l'ufficio formazione collabora alla progettazione dell'intervento e supporta i docenti nella preparazione delle attività didattiche e dei materiali.

Esempi di questo tipo di intervento in fase di realizzazione sono: il corso di aggiornamento rivolto agli autisti, la formazione per il personale di categoria c dei centri per l'impiego, la formazione per l'ingegneria sismica; il corso di aggiornamento per la Polizia Provinciale. Per questa linea di attività destineremo circa il 45% del budget destinato alla formazione.

**3 FATTORI: A-B-C-D La formazione alla Comunicazione** è la linea di intervento che caratterizzerà l'attività formativa di questo biennio in risposta ad un bisogno che assume una dimensione talmente ampia e trasversale da coinvolgere tutta l'organizzazione.

Sotto la denominazione "comunicazione" vengono affrontate problematiche relative ai comportamenti individuali ma anche e soprattutto all'organizzazione.

L'intenzione è supportare le persone e le strutture nell'affrontare le dimensioni problematiche dei diversi flussi comunicativi al fine di ricercare e correggere, a ogni livello di responsabilità, le cause che producono il problema. Da un punto di vista organizzativo, occorre la consapevolezza che l'operatore di front office costituisce l'ultimo anello della catena della comunicazione, su cui si accumulano ed evidenziano tutte le inefficacie precedenti. L'obiettivo è fare arrivare l'informazione che serve, dove serve, al momento in cui serve e non banalmente rendere più cortese un servizio inefficiente.

In quest'ottica intervenire sulle prestazioni prodotte dal "front office" è anche, e soprattutto, agire su ogni anello della catena del back office, in termini di percezione del problema e di attivazione di interventi organizzativi e comportamentali risolutivi.

Appartengono a questo tipo di intervento iniziative rivolte a necessità e professionalità molto diversificate, che raggruppiamo in tre linee interconnesse:

1. Formazione alla comunicazione istituzionale: riguarda la definizione e condivisione dell'immagine e stile comunicativo comune a tutto l'ente nelle relazioni con il mondo esterno; FATTORI: A, B, C, D. è rivolta a:

- Funzioni istituzionali di rappresentanza,
- comunicazione ai media,
- redattori e referenti sito internet,
- Urp,
- centralinisti,
- autisti,
- operatori di front office in genere.

Esempi di corsi: redazione di testi istituzionali, parlare in pubblico, comunicazione efficace, gestione del conflitto.

2. Formazione alla comunicazione di ruolo; attiene gli aspetti relazionali e comunicativi tipici di ogni ruolo, concerne il miglioramento delle competenze relazionali ovvero è rivolta al miglioramento delle comunicazioni interpersonali tra ruoli interni ed esterni (miglioramento del clima e benessere organizzativo); FATTORI A, B. è rivolta a
- responsabili di ufficio;
  - responsabili di progetto;
  - partecipanti a gruppi di lavoro.

Esempi di corsi: la gestione dei collaboratori, dei progetti, dei gruppi; tecniche di negoziazione, comunicare obiettivi e valutazioni, il lavoro di gruppo.

3. Formazione alla comunicazione organizzativa; riguarda la diffusione delle conoscenze e delle capacità tecniche necessarie all'integrazione dei processi. FATTORI: A, B, C. è rivolta a:

- a. tutti i dipendenti di funzioni coinvolte in interventi di miglioramento /integrazione dei processi di lavoro;

Esempi di corso: tecniche di analisi dei processi, la qualità, il disegno dei processi, utilizzo di sistemi di workflow (software MERMIG), introduzione del telelavoro, implementazione del PIM 3 plus; implementazione del CST (Centro servizi territoriale).

Per questa linea di attività destineremo circa il 45% del budget destinato alla formazione.

Nota su il budget: la percentuale di impegno economico non è l'unico indicatore per determinare la quantità e l'impatto della formazione erogata per le varie linee. Va considerato che una parte delle attività verrà svolta con totale gestione interna (compresi i docenti) e che le metodologie di erogazione e le professionalità dei docenti coinvolti incidono sui costi.

## Allegato 1: Strumenti e procedure

La presentazione del piano 2005 -2006 sembra una buona opportunità per esplicitare i sistemi sviluppati dall'area 02 per la gestione dei dati e per standardizzare e facilitare la comunicazione con le aree.

La comunicazione è il processo fondamentale sul quale si fonda l'attività dell'ufficio; non potendo avviare interventi formativi o organizzativi senza che i bisogni vengano manifestati dalle aree. La segnalazione dell'area avvia un'indagine finalizzata a conoscere i fattori utili ai processi di analisi e diagnosi ed è fondamentale per la progettazione e realizzazione dei percorsi migliori.

È opportuno, quindi, stabilire canali e modalità di comunicazione che perseguano la massima efficacia senza aggiungere processi, procedure e moduli cartacei a quelli già esistenti e, tendenzialmente, semplificare ed unificare gli strumenti.

Quanto di seguito illustrato è un sistema in divenire, alcune modalità e strumenti hanno già vissuto una fase di utilizzo e quindi sono abbastanza affinati rispetto agli scopi per i quali vengono utilizzati; altri sono meno sperimentati e in alcuni casi del tutto nuovi; nessuno di questi è considerato perfetto e immutabile, prevediamo una forte evoluzione e miglioramento di quanto oggi proponiamo.

### Strumentazioni informatiche

L'area dispone di seguenti strumenti informatici di gestione dei dati e dei processi, che sono elencati in ordine di acquisizione cronologica:

- 1.un data base informatico che raccoglie tutte le informazioni storicizzate, con cui è possibile raccogliere le richieste formative individuali (ETCS);
- 2.un sistema di indagine informatico che consente l'erogazione in remoto di questionari e la successiva elaborazione dei dati (SURVEYOR).
- 3.una piattaforma informatica di erogazione per la formazione a distanza, la gestione documentale e l'erogazione di questionari (PLACEFORM);

Descriviamo contenuti e modalità di funzionamento dei diversi strumenti

**1)** La struttura ETCS gestisce tutto l'archivio storico delle attività di sviluppo rivolte ai dipendenti, quali convegni, corsi, seminari, giornate di studio, workshop. Per ogni intervento specifica le modalità di erogazione, le competenze coinvolte, le aree tematiche definendo i soggetti erogatori, le ore di formazione fruite, la spesa sostenuta per l'attività formativa per ogni singolo dipendente.

ETCS consente di gestire i flussi di informazione provenienti dalle Aree, è infatti possibile raccogliere le richieste formative che il responsabile di Area compila in relazione ai dipendenti del proprio servizio tenendo conto della storia formativa individuale del dipendente come riportata nel sistema.

L'area 02 può quindi elaborare i dati in termini di dimensioni organizzative (frequenza di richieste su gruppi omogenei, numero di richieste per profilo, gap rilevati) e, attivare o meno, sui gruppi individuati i percorsi formativi necessari, secondo una priorità che si ricava sulla base della maggiore frequenza delle richieste e della criticità organizzativa individuata.

Il sistema ETCS è consultabile tramite la intranet aziendale previa password identificativa.

**2) SURVEYOR** consente la progettazione ed erogazione di questionari (raccolta dati per

analisi di efficacia, efficienza, soddisfazione rispetto alle attività formative, sondaggi etc.). Il programma funziona sulla rete intranet e consente di raccogliere on line le risposte, raggiungendo tutti i dipendenti sulla loro sede lavorativa ed elaborare in tempo reale tutte le statistiche del caso. Può essere utilizzato per ricerche concordate con i responsabili di Area

**3) PLACEFORM** è una piattaforma web di gestione della formazione a distanza (e-learning), recentemente inserita sul server della Provincia. Il software è stato testato con un corso rivolto ai referenti sicurezza (626).

La piattaforma consente la gestione delle attività di elaborazione dei contenuti didattici (anche al fine di produrre una biblioteca multimediale dell'ente) di gestione di classi virtuali, di certificazione della fruizione dei corsi e dei risultati dei test.

Diventerà il sistema standard di gestione di corsi e documentazione didattica in rete.

### **La Modulistica**

Al fine di standardizzare l'attività e facilitare i flussi comunicativi l'ufficio ha intrapreso un'attività di revisione ed unificazione delle modulistiche in uso relative a tutte le attività gestite come ad esempio i verbali riunione, descrizione dei bisogni formativi, analisi organizzative da connettere alla formazione. Tale attività è anche finalizzata alla certificazione di qualità dell'Area.

Lo scopo della modulistica e della documentazione standardizzata è quello supportare le diverse fasi del processo formativo secondo percorsi trasparenti e condivisi. Per meglio esplicitare i processi dettagliamo per punti gli aspetti salienti di ogni fase .

#### **Analisi dei bisogni:**

- prestazione che si desidera migliorare / contenuto da apprendere
- le specifiche del miglioramento (dettagli)
- i punti cruciali su cui intervenire (formazione/organizzazione)
- gli indicatori che si utilizzano per misurare la prestazione
- frequenza di utilizzo degli indicatori
- persone coinvolte, loro caratteristiche professionali, loro storia formativa
- criticità organizzative per la realizzazione dell'intervento (ad es. impossibilità di distrarre più di n dipendenti a volta dal servizio)

#### **Progettazione intervento:**

- attività di intervento collegate ai punti cruciali individuati
- modalità di intervento (formativa/organizzativa)
- persone coinvolte
- logistica
- luogo
- tempi
- costi
- materie eventuali
- materiale didattico
- tutor/docenti
- obiettivi formativi
- obiettivi di prestazione
- indicatori da utilizzare (tempi, modi e chi)

- validazione del committente

#### **Realizzazione dell'intervento:**

- Fogli firma
- Lista check up di dotazioni e materiali

#### **Valutazione dell'intervento**

- questionari di gradimento (committente/discenti)
- valutazione dei docenti
- valutazione degli allievi
- valutazione della logistica
- valutazione dell'apprendimento
- valutazione della partecipazione
- valutazione di efficacia

#### **Archiviazione dell'intervento**

- verifica della documentazione pervenuta
- archiviazione delle parti cartacee e informatiche
- eventuale aggiornamento del livello delle competenze dei partecipanti (corsi con prove finali)

#### **Procedura di acquisizione dei dati inerenti le attività formative attivate direttamente dalle Aree**

Negli ultimi anni è progressivamente aumentata l'importanza di una gestione affidabile dei dati inerenti le attività formative. In particolare è necessario che l'amministrazione possa ricostruire tutte le informazioni necessarie alle attività di sviluppo e organizzazione e che i dipendenti abbiano presso l'area 02 una registrazione di tutte le attività formative effettuate, anche al fine della valutazione dei crediti formativi e professionali.

Tutta la formazione gestita direttamente dall'area 02, viene certificata e registrata sia sul sistema informatico di supporto (Etweb) sia nella cartella del singolo dipendente.

In occasioni di concorsi si è evidenziata, in base alle indicazioni dei candidati, l'esistenza di attività formative gestite direttamente dalle aree di cui non esisteva documentazione depositata presso l'Area 02.

Si tratta di iniziative quali ad esempio:

- corsi progettati e gestiti da enti esterni, a cui i dipendenti sono inviati direttamente dall'area di appartenenza;
- attività formative realizzate all'interno di progetti finanziati da fondi esterni (fondi europei, ministeriali etc.);
- altre attività di formazione interna od esterna (spesso a titolo gratuito) per cui la partecipazione viene gestita direttamente dalle aree.

Per consentire una corretta gestione delle informazioni la segnalazione (da parte delle aree ma anche del singolo dipendente che partecipi ad un evento formativo che ritenga rilevante per la propria professionalità) deve comprendere:

##### **Per quanto riguarda il corso:**

- il titolo dell'attività formativa,
- ove possibile il programma o una breve sintesi dei contenuti del corso;
- la durata espressa in ore;
- il nome dell'ente erogatore della formazione;

**Per quanto riguarda il/i Partecipante/i:**

- il nominativo;
- la frequenza effettiva del partecipante rispetto alla durata del corso.

La segnalazione va corredata da qualsiasi titolo rilasciato durante il corso, come attestato di frequenza o esame finale.

- Le attestazioni (anche delle attività formative pregresse) andranno fornite al Servizio Organizzazione e Sviluppo, Area 02, che provvederà ad attivare tutti i successivi adempimenti per l'attestazione e la gestione dei dati.

In termini generali sarebbe preferibile fornire un'informazione preventiva all'Area 02 sia per una valutazione di coerenza rispetto ai profili interessati sia per ottenere un supporto metodologico per le attività formative da realizzare, nel caso in cui questo non sia fattibile è comunque necessario informare l'attività svolta all'Area 02.

La formazione svolta è un investimento che l'amministrazione fa per i dipendenti e va valorizzata in termini consuntivi, è un patrimonio del dipendente di cui è importante tenere traccia in un'ottica di sviluppo professionale, di carriera ed in ottica di mobilità tra i servizi, ed è un dato estremamente utile per indirizzare i percorsi formativi futuri.

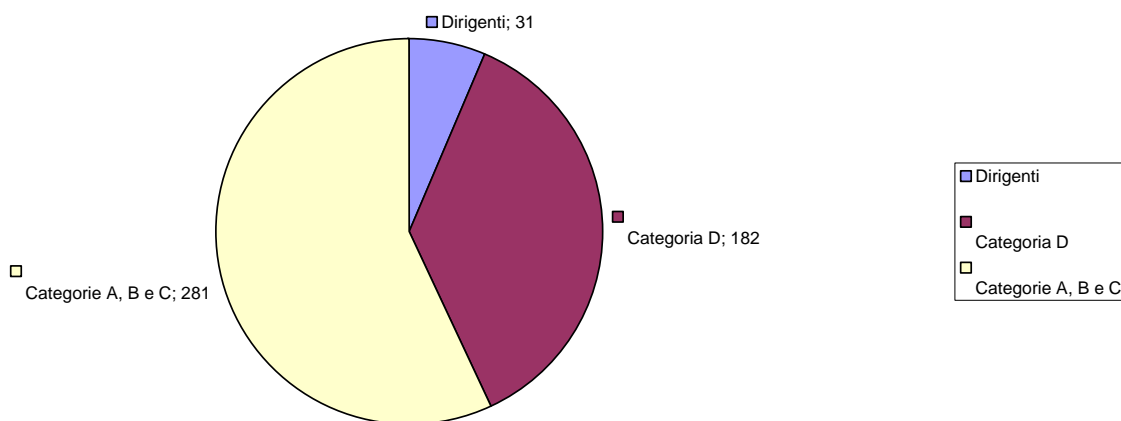
## Allegato 2: Consuntivo 2004

Si riporta una breve sintesi dei dati più significativi relativi alla formazione 2005 che costituiranno un parametro di riferimento, rispetto ai volumi per la formazione del prossimo biennio

	CORSI E SEMINARI		Durata	Numero partecipanti dell'Amministrazione					
		Numero corsi: <sup>1</sup>	In Giornate	Dirigenti	Area funzionari (Categoria D)	Altri (Categorie A, B e C)	Totale	di cui Donne	di cui Neoassunti
	Aree tematiche <sup>4</sup>								
	Giuridico-normativa generale	9		6	7	1	14	3	
	Organizzazione e personale	4	4		23	63	86		
	Manageriale	1	28	8	13	1	22	8	
	Comunicazione								
	Economico-finanziaria	2	2	1	2		3	2	
	Controllo di gestione								
	Informatica e telematica	2	2		30	69	99	63	
	Linguistica	5	48	1	13	25	39	21	
	Tecnico-specialistica	21	66	4	77	114	195	55	
	Internazionale	3	12	4	3	1	8	3	
	Multidisciplinare	2	2	1	2		3		
	Totale	49	164	25	170	274	469	155	

	Modalità d'erogazione <sup>1</sup>									
	Aula	Laboratorio informatico	Autoapprendimento (CD-Rom, CBT)	Video conferenza	e-learning	Learning on the job e stage	Formazione intervento	Totale <sup>2</sup>	su offerta a catalogo	progetti formativi ad hoc
Aree tematiche										
Giuridico-normativa generale	18 %							18 %	18 %	
Organizzazione e personale	8 %							8 %	4 %	
Manageriale	2 %							2 %		2 %
Comunicazione										
Economico-finanziaria	4 %							4 %	4 %	
Controllo di gestione										
Informatica e telematica					4 %			4 %		4 %
Linguistica	10 %							10 %		10 %
Tecnico-specialistica	43 %							43 %		2 %
Internazionale	6 %							6 %	6 %	
Multidisciplinare	4 %							4 %	4 %	

PARTECIPANTI PER CATEGORIA



ORE PER CATEGORIA

