



I Quaderni della formazione

n. 1

Regione Siciliana



Conoscere



per



costruire

“Il Sistema”

a cura di Rosaria Cicala

2005

Presidenza

Dipartimento del Personale, dei Servizi Generali, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del Personale Regionale

Area Interdipartimentale
Formazione e Qualificazione del Personale Regionale

Il Quaderno n. 1

“Il Sistema”

a cura di Rosaria Cicala



Regione Siciliana

2005

Sicilia. Presidenza. Dipartimento Regionale del Personale, dei Servizi Generali, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del Personale. Area Interdipartimentale – Formazione e Qualificazione Professionale del Personale Regionale

*Conoscere per Costruire : Il Sistema / A cura di Rosaria Cicala. – 2^a ed. – Palermo : Regione Siciliana, Presidenza. Dipartimento Regionale del Personale, dei Servizi Generali, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del Personale, 2005.
- (I Quaderni della Formazione ; 1)*

Edizione fuori commercio. Vietata la vendita

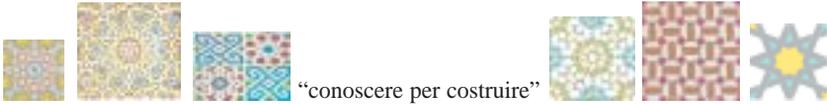
Soggetto e realizzazione a cura di
Rosaria Cicala

Staff e collaborazione all'organizzazione
Giovanna Costantino

**COPYRIGHT 2005 © REGIONE SICILIANA
DIPARTIMENTO DEL PERSONALE, DEI SERVIZI GENERALI,
DI QUIESCENZA, PREVIDENZA ED ASSISTENZA DEL PERSONALE**

Stampa a cura della: **EUROGRAFICA S.r.l.**
Via Saladino, 1 - Palermo

I Quaderni della formazione



Ode alla vita

*Lentamente muore chi diventa schiavo dell'abitudine,
ripetendo ogni giorno gli stessi percorsi,
chi non cambia la marcia,
chi non rischia e cambia il colore dei propri vestiti,
chi non parla a chi non conosce.*

*Muore lentamente chi evita una passione,
chi preferisce il nero su bianco
e i puntini sulle "i" piuttosto che un insieme di emozioni,
proprio quelle che fanno brillare gli occhi,
quelle che fanno di uno sbadiglio un sorriso,
quelle che fanno battere il cuore davanti all'errore
e ai sentimenti.*

*Lentamente muore chi non viaggia, chi non legge,
chi non ascolta musica,
chi non trova grazia in se stesso.*

*Lentamente muore chi non capovolge il tavolo,
chi è infelice sul lavoro,
chi non rischia la certezza per l'incertezza,
per inseguire un sogno,
chi non si permette almeno una volta nella vita
di fuggire ai consigli sensati.*

*Muore lentamente chi distrugge l'amor proprio,
chi non si lascia aiutare,
chi passa i giorni a lamentarsi della propria sfortuna
o della pioggia incessante.*

*Lentamente muore chi abbandona un progetto prima di iniziarlo,
chi non fa domande sugli argomenti che non conosce,
chi non risponde quando gli chiedono qualcosa che conosce.*

*Evitiamo la morte a piccole dosi,
ricordando sempre che essere vivo
richiede uno sforzo di gran lunga maggiore
del semplice fatto di respirare.*

*Soltanto l'ardente pazienza
porterà al raggiungimento di una splendida felicità.*

P. Neruda

“La libertà di scrivere non può ammettere il dovere di leggere”
D. Pennac, Come un romanzo. Feltrinelli, Milano1996. p. 120

Presentazione alla Ristampa Aggiornata

Questa ristampa aggiornata della prima edizione dei “Quaderni della Formazione” è stata realizzata, oltre che per dare contezza della quantità e soprattutto *qualità* dell’attività svolta a tutto il 2005, anche per documentare gli esiti dell’ “8° Rapporto sulla Formazione nella Pubblica Amministrazione 2004” della Presidenza dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, nel quale l’esperienza della Regione Siciliana è stata qualificata quale *best practice* ed inserita al punto “3.7 Innovazione ed Eccellenza” (pagg. 137-139 dell’8° Rapporto).

L’esperienza della Regione Siciliana è stata *individuata* per l’aspetto “**qualità**” degli interventi effettuati in collaborazione con i Maestri, i più autorevoli, delle Università degli Studi e ciò, in coerenza con gli indirizzi contenuti nella *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni* del 13 dicembre 2001, coi i quali è stata ribadita *la necessità di elevare il livello qualitativo della formazione erogata*.

L’elevato livello qualitativo della formazione erogata, oggettivamente riscontrabile anche dai questionari di fine corso compilati dai circa 27.000 dipendenti regionali coinvolti nel periodo 2001-2005, risulta inscindibilmente collegato al livello qualitativo dei docenti, i più autorevoli provenienti dal mondo accademico, dalla Magistratura Amministrativa, dalla Magistratura contabile, dall’Avvocatura dello Stato che, con questa pubblicazione, tutti si ringraziano.

Con riguardo all’attività programmata per il periodo 2005-2006, particolare attenzione è stata rivolta agli interventi di formazione strategica come quello denominato “*Cantieri Sicilia*” con il quale, in analogia ai Cantieri Innovativi del Dipartimento Funzione Pubblica ospitati il 16 dicembre 2004 presso i locali del Dipartimento personale, ed attraverso azioni strutturate di formazione integrata tra discipline e soggetti istituzionali e non, si perseguono i più generali obiettivi delle politiche di sviluppo del Governo della Regione. (Tale Programma “*Cantieri Sicilia*” risulta inserito tra gli obiettivi strategici anno 2005-2006, giusto Direttiva n.2631 Gab. del 13 Aprile 2005, dell’ Assessore alla Presidenza - **On.le Michele Cimino**, riportata nel Quaderno n.1 “Il Sistema”)

Sintesi del suddetto programma “*Cantieri Sicilia*” è la cultura della *Governance* del territorio - oggetto di attenzione da parte delle più Alte Istituzioni del Paese, e soprattutto quelle della nostra Europa, dalle quali sono state emanate specifiche direttive, raccomandazioni e documenti che, ahimé, sembrano essere rimasti solo supporto cartaceo ed informatico dal quale trar-

re spunto per progetti dei quali non sono stati avvertiti gli obiettivi e soprattutto le ricadute sul territorio da parte dei cittadini.

Nell'anno 2005, pertanto, sono state avviate iniziative formative per costruire un livello di *Governance* tra i dirigenti ed i Quadri dell'Amministrazione Regionale, per sviluppare nuove competenze, conoscenze e modelli organizzativi e strumenti per il loro scambio permanente.

Fanno capo a tale programma "Cantieri Sicilia" tanti interventi realizzati ed in corso di realizzazione, tutti rinvenibili nei Quaderni per area di contenuto (il "Laboratorio" per la costruzione del "Piano di Comunicazione Integrata" della Regione Siciliana; il percorso sulle "Politiche Pubbliche"; i percorsi formativi sulle relazioni interpersonali; il percorso formativo sulle "Pari opportunità e differenze di genere" che costituisce un segmento delle Politiche Pubbliche innovativo per la valorizzazione dell'apporto delle donne, individuate quali presenze indispensabili nel processo di *Governance* per lo sviluppo socio-economico).

A conclusione di queste note si ritiene opportuno esibire la tabella di sintesi delle attività con il numero dei corsi svolti e di dipendenti coinvolti.

Attività Formative 2001 - 2005							
Anno	N° Corsi	Dipendenti coinvolti	Iscritti Area Dirigenza	%	Iscritti Area Non Dirigenziale	%	Giornate/ aula
2001	43	773	773	100%	0	0%	214
2002	132	3687	3687	100%	0	0%	506
2003	224	5487	3598	65,67%	1889	34,43%	1261
2004	287	7670	2221	28,96%	5451	71,07%	1430
2005	260	9716	2187	22,51%	7526	77,46%	1114
Totale complessivo	946	27333	12466	45,61%	14866	54,39%	4525

n.b. – I dati relativi ai dipendenti coinvolti nelle Attività Formative erogate nel periodo 2001/2005 e quelli da coinvolgere per aree di contenuto in regime di gestione diretta e in collaborazione con Università ed enti di cui alla L.R. 234/1979 sono rilevabili nel Quaderno n° 9 "Fabbisogno e Formazione" (vedi grafico "Dipendenti coinvolti e dipendenti non coinvolti per aree di contenuto" di pag.88).

Regione Siciliana



Presidenza della Regione

Il Presidente

La formazione, di certo, è tra le scommesse di rinnovamento di una Pubblica Amministrazione, una delle più importanti ed impegnativa.

Attraverso di essa si tende a plasmare costruttivamente le risorse umane a disposizione, col principale fine di renderle progressivamente più partecipi e produttive in sede operativa e funzionale in occasione di ogni processo amministrativo cui sono chiamate. Una partecipazione produttiva sempre consapevole e qualitativamente in crescita mediante gli approfondimenti tematici che una giusta programmazione della formazione può garantire.

L'Amministrazione Pubblica è chiamata a rendere servizi al cittadino che, come tale, deve essere inteso sempre come il centro delle azioni ed il terminale intelligente di ogni iniziativa amministrativa.

Questa è la vera consapevolezza che i pubblici dipendenti devono maturare e con questa convinzione si deve approdare ai percorsi formativi quali tassello fondamentale della gestione del cambiamento che, ormai, pervade l'intero sistema pubblico.

La Regione Siciliana è pronta per affrontare scommesse importanti come questa nella certezza che tutti gli attori di questo cambiamento vogliono spendere sé stessi nel migliore e più conducente modo possibile.

Il Presidente

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Leoluca Orlando', written over a light blue circular stamp.

Regione Siciliana



Presidenza

Tra gli obiettivi da raggiungere, il Governo Regionale si è posto quello di una formazione qualificata di tutto il personale della Regione, con particolare riferimento alla classe Dirigente.

Di certo, infatti, il tentativo di rinnovare l'Amministrazione Regionale passa attraverso un cambiamento profondo della Dirigenza, che dovrà sempre più rivestire le connotazioni di una cultura manageriale.

La formazione costituisce comunque una leva strategica fondamentale per lo sviluppo professionale di tutti i dipendenti e per il necessario sostegno agli obiettivi di cambiamento, di riforma e modernizzazione della Pubblica Amministrazione.

La necessità del cambiamento è d'altronde confortata dalla costante richiesta di formazione manifestata da tutto il Personale Regionale che mora sia alla comprensione delle nuove problematiche giuridiche in continua trasformazione, sia a poter acquisire una maggiore professionalità adeguata ad affrontare la propria attività lavorativa giornaliera.

Obiettivo primario è pertanto quello di contemperare l'interesse dei dipendenti alla crescita professionale con quello dell'Amministrazione di incrementare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati alla collettività.

Si vuole garantire ai dipendenti regionali quella funzione di orientamento formativo costante che consenta agli stessi di poter conseguire il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni assegnate.

E' quindi un dovere organizzativo fondamentale quello che la Regione si è posta cui corrisponde un diritto dei dipendenti alla formazione ed alla cultura in genere, valori sui quali si basa un forte impegno professionale.

Su tali linee si è mosso il Dipartimento del Personale; si è avuto un incremento dell'attività formativa nell'ultimo biennio, attraverso una oculata gestione delle risorse che ha visto privilegiare la formazione interna, pur prevedendo rapporti di collaborazione con l'Università ed i più qualificati Istituti formatori della regione.

L'Assessore alla Presidenza
On.le Michele Cimino

Il Tentativo di rinnovamento dell'Amministrazione

Il tentativo di rinnovamento dell'Amministrazione Regionale, che ha avuto un impulso determinante nel nuovo assetto organizzativo delineato dalla legge regionale 15/5/2000, n. 10, risulta notevolmente pregiudicato se non accompagnato da un forte impegno formativo nei confronti del personale tutto e del quadro dirigente in particolare, verso questa "nuova amministrazione".

In tal senso il Dipartimento del personale si è prioritariamente impegnato, sia sul piano della qualità che della quantità, verso i processi formativi, in coerenza anche con obiettivi fissati dal Governo regionale.

In particolare si è molto insistito nel cambio di mentalità della dirigenza, inculcando nella stessa quella cultura manageriale, indispensabile per una cura intelligente delle risorse regionali nel processo di privatizzazione rapporti di lavoro.

Rispetto al biennio precedenti, il 2002 e 2003 ha visto incremento del 500% e 700% dell'attività formativa nei confronti del personale, pur non essendo variate le risorse (assolutamente inadeguate) che il bilancio della Regione destina alla stessa.

Ciò è stato possibile attraverso una oculata gestione delle risorse che ha indotto il Dipartimento a privilegiare la formazione interna, con enormi economie rispetto ai processi formativi tradizionali.

Tale scelta ha permesso anche di utilizzare le più alte professionalità esistenti, attraverso rapporti collaborativi con le Università ed i maggiori e più qualificati istituti della Regione.

Prova ne è che i dipendenti formati, nelle schede di valutazione hanno espresso il massimo di soddisfazione per le qualità elevate della docenza.

I quaderni che si vanno a pubblicare hanno il senso di rendere visibile l'enorme sforzo prodotto con la indispensabile collaborazione del servizio competente, a partire dalla definizione del piano di formazione sino alla concreta attività formativa.

L'obiettivo è stato duplice: da una parte stimolare il personale ad essere sempre più coinvolto nei processi di formazione e di ammodernamento della Regione; dall'altra stimolare gli organi politici ad una maggiore attenzione al settore, attraverso un avvicinamento, almeno, all'obiettivo di destinare alla formazione l'1% della spesa per il personale.

Ciò può essere realizzato anche attraverso una razionalizzazione delle attuali risorse destinate nel bilancio regionale, per cui alcuni Dipartimenti dispongono di appositi stanziamenti, con la conseguenza di una non equa partecipazione del personale agli indispensabili processi formativi.

Ci si augura che i quaderni predisposti (che verranno in prosieguo aggiornati) possano costituire uno stimolo aggiuntivo allo sviluppo della esigenza formativa ed occasione di contributi per ulteriori perfezionamenti del sistema attuale.

Dott. Tommaso Alfredo Liotta
Dirigente Generale
del Dipartimento del Personale,
dei Servizi Generali, di Quiescenza,
Previdenza ed Assistenza del Personale

La riconduzione a “Sistema” della formazione del Personale Regionale: l’esperienza della Regione Siciliana

di Rosaria Cicala

Nella presentazione di questi primi “Quaderni della formazione” è d’obbligo precisare che gli stessi rappresentano degli strumenti di conoscenza del *processo* formativo e dei corsi realizzati dall’Area Formazione. Si è consapevoli che questi primi quaderni vengono diffusi nonostante la necessità di una rilettura complessiva che avrebbe potuto migliorarne sia la forma che i contenuti che non hanno alcuna pretesa di esaustività e completezza. Fatta la superiore e doverosa puntualizzazione, si è voluto comunque procedere ad informare i dipendenti del processo formativo e dei corsi realizzati. Nell’utilizzazione dei “mattoni”, per le applicazioni grafiche e nell’espressione “Conoscere per Costruire” è da cogliere ogni motivazione che ha portato alla loro diffusione.

Il Quaderno n.1 “Il Sistema” é dedicato alla riconduzione a sistema della formazione del personale avviata con il primo accordo con le Organizzazioni Sindacali del 13 Novembre 2000. Nel suddetto Quaderno sono riportati i contenuti del primo Piano di Formazione aggiornato con i riferimenti normativi tra i quali vanno ricordati gli accordi con le Organizzazioni Sindacali che hanno altresì condiviso il percorso sperimentale avviato dall’Area Formazione con la gestione diretta delle attività, in collaborazione con gli esperti di contenuto delle diverse Facoltà e diversi Dipartimenti dell’Università degli Studi di Palermo, per una utilizzazione, la più proficua, delle risorse esistenti in coerenza con le modeste risorse di bilancio e con principi di economicità, efficienza ed efficacia.

I quaderni n. 2,3,4,5,6,7,8 sono invece dedicati ai percorsi formativi avviati e realizzati in più edizioni che vengono raccolti per aree di contenuto formativo, il quaderno n. 10 al monitoraggio delle attività formative ed il quaderno n. 11 “Donne e Leadership-per la gestione del personale nell’ottica di genere” – realizzato grazie all’adesione al progetto “Cantieri di Innovazione” del programma “Cantieri – per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche” del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

L’impegno e la costante attenzione dei docenti ai destinatari della formazione è evidenziato dai risultati del monitoraggio raccolti nel quaderno n.10.

Per ciascun corso sono previste misure di accertamento dell’apprendimento delle quali è dato atto nell’attestato di partecipazione, nonché un costante monitoraggio attraverso i report dei docenti, i questionari di fine corso, i test di valutazione dell’apprendimento, i giornali d’aula, ecc.

L'attività di sperimentazione avviata, è stata impostata in modo tale da poter dare una prima risposta alla domanda di formazione che in modo forte proviene dai dipendenti tutti al fine di erogare almeno una giornata aula per ciascuno di essi.

Le peculiarità dell'esperienza della Regione Siciliana possono essere tutte riferite al modello sperimentale di gestione caratterizzato dalla flessibilità e dinamicità degli interventi che di continuo si conformano alle esigenze istituzionali, per cogliere con immediatezza i fabbisogni, i più urgenti, facenti capo a tutte le aree di contenuto formativo, ivi compresi quelli dell'area specialistico/settoriale. Per coniugare le esigue risorse finanziarie disponibili con la richiesta di formazione quantificata con la prima rilevazione del fabbisogno formativo, è stato avviato un modello sperimentale di gestione diretta in collaborazione con le Università ed i soggetti di cui alle leggi regionali n. 234/1979 e n. 27/1991 ai quali è corrisposto per ogni giornata/aula il compenso per sola docenza. I corsi realizzati nell'ultimo triennio sono tutti ascrivibili ai contenuti del primo Piano di formazione pluriennale che, quale sistema metodologico compiuto, ha ad oggi costituito un saldo punto di riferimento per l'attività dell'Area Formazione. Il modello sperimentale di gestione diretta ha consentito in poco più di due anni di rispondere ad una buona parte delle richieste di formazione provenienti dalle strutture apicali dell'amministrazione con la realizzazione di n. 661 interventi formativi (Master, corsi, workshop, seminari) della durata complessiva di n. 3253 giornate aula che hanno coinvolto circa 16.000 partecipanti.

I risultati dell'attività sperimentale avviata nel 2001 per ricondurre a sistema la formazione dei dipendenti si collocano in un contesto di riferimento dove poco o nulla era stato fatto per i dipendenti ove si consideri che nel 2002 a seguito di interviste finalizzate al bilancio di competenze, i dipendenti che dichiaravano di avere frequentato un corso di formazione risultavano 1200 rispetto a circa 13.000 dipendenti con qualifica non dirigenziale, e di tali corsi la maggior parte dichiarava di averli effettuati prima dell'assunzione o per interesse personale presso enti privati. In tale contesto l'esperienza con l'Università è significativa, soprattutto per la strategia operativa orientata alla "creazione di valore" nell'ambito di un processo di miglioramento continuo che ha ad oggi caratterizzato la sperimentazione. La qualità delle attività formative avviate in collaborazione con l'Università in regime di sperimentazione, nasce e vive grazie alla competenza dei docenti/esperti di contenuto di chiara fama ed indiscussa reputazione scientifica che supportano l'Area formazione per la progettazione, l'organizzazione, il coordinamento e la realizzazione di ogni intervento formativo. Grazie all'impegno di autorevoli docenti, l'Area Formazione ha svolto con impegno costante tutte le attività che la

gestione diretta della formazione richiede, privilegiando l'organizzazione di più corsi e in più edizioni per rispondere alle necessità formative con forza manifestate dai dipendenti. Altro elemento di affermazione della validità operativa del suddetto modello sperimentale di gestione si rinviene nella crescita professionale del personale impegnato nell'Area Formazione il quale provvede alle attività di processo che implicano per ogni intervento formativo l'analisi delle richieste per l'individuazione dei partecipanti, l'assistenza d'aula, la predisposizione del materiale didattico, la somministrazione di questionari, la redazione dei giornali d'aula e predisposizione e trasmissione degli attestati.

La *méta* dell'attività formativa è "...il recupero dei valori culturali che fondano ogni autentico impegno professionale...". Ciò anche nella considerazione che le risorse umane della Regione Siciliana rappresentano la parte più cospicua delle generali risorse sulle quali investire processi di sviluppo reali. Con queste ultime parole non si vuole certo correre il rischio di essere inclusi tra chi affermando "formazione è bello", "Fare formazione è attraente e gratificante", "la professione di formatore è di moda", considerandosi pressoché al centro di tutti i possibili interventi diagnostici e terapeutici sull'organizzazione. Né tra quelli che definendosi di professione "formatori" hanno fatto da ultimo della formazione un sistema per fare "economia" nel quale assistiamo a un vero e proprio diluvio di progetti e programmi di formazione dove il progetto di fondo non viene ben avvertito o resta, talora, come qualcosa di inconfessabile. Al punto attuale, l'importante è che si cominci a perseguire una maggiore consapevolezza della formazione, che si prenda atto della dimensione complessa che la formazione medesima costituisce e che siano posti dei limiti all'incessante martellamento dei luoghi comuni che con riguardo a tale dimensione imperversano.

LA FORMAZIONE DEL PERSONALE REGIONALE

La Formazione continua e gli obiettivi istituzionali

Negli indirizzi per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione contenuti nelle Direttive Presidenziali (GURS n°56 del 06/12/2002; GURS n°27, Parte I del 13/06/2003; GURS n° 47 del 31/12/2003; GURS n° 16 Dell' 11/04/2004) la formazione è inserita tra gli obiettivi strategici intersettoriali, tra gli obiettivi strategici di settore (Presidenza) e tra le priorità programmatiche.

Obiettivi strategici intersettoriali:

[...] (*omissis*)

- la formazione e la riqualificazione del personale regionale

[...] (*omissis*)

- la realizzazione dei programmi formativi e di riqualificazione del personale regionale scaturiti dalla realizzazione dell'analisi dei bisogni formativi di ciascun dipartimento.

Obiettivi strategici di settore (Presidenza).

[...](*omissis*)

- la gestione razionale delle risorse umane dell'amministrazione regionale e accrescimento delle competenze professionali.

Priorità programmatiche:

[...](*omissis*)

- La realizzazione, presso ogni singolo dipartimento, di un'analisi dei fabbisogni formativi di ciascun dipartimento.

L'insieme coerente delle azioni da realizzare per il perseguimento degli obiettivi che la formazione si propone, sono ordinate secondo modalità prestabilite, nell'ambito di apposite procedure.

Gli interventi formativi vanno ascritti nel contesto di un sistema metodologicamente compiuto, articolato in procedure attuative, che consenta di definire:

- tipologia e dimensione dei bisogni formativi
- le aree di competenza professionale
- le aree di contenuto formativo

- le tipologie di destinatari
- le priorità degli interventi formativi da erogare nel tempo
- la metodologia didattica ritenuta più idonea
- gli strumenti attuativi
- le risorse necessarie
- la qualità degli interventi realizzati.

Il sistema metodologico trova attuazione nel Piano di Formazione del personale che individua gli interventi formativi da realizzare per ogni area di contenuto e per ogni area di competenza. Il Piano di formazione attua le direttive per la formazione del personale, individuando, attraverso lo strumento della programmazione, i progetti formativi da realizzare.

Deve rispondere alle esigenze di aggiornamento di tutto il personale regionale avvalendosi della rilevazione dei bisogni effettuati, indicando gli interventi prioritari, tenendo conto sia degli interventi realizzati l'anno precedente che degli orientamenti per l'anno successivo.

Contenuti del Piano di Formazione

Nell'ambito del Piano formazione sono definiti:

- i progetti di formazione dei dirigenti;
- i progetti formativi per il restante personale regionale;
- la ripartizione indicativa delle risorse disponibili, fra le diverse aree di contenuto formativo in cui è strutturato il Piano di Formazione;
- le procedure per la rilevazione dei bisogni formativi;
- le procedure per la selezione dei progetti formativi;
- i criteri di individuazione e compiti dei Referenti Formativi;
- la disciplina di accesso all'Albo dei Formatori interni;
- ogni altro strumento o attività necessaria all'attuazione del Piano di Formazione.
- Il Piano di formazione viene formalmente portato a conoscenza di tutto il personale regionale con circolare.

Riferimenti Normativi

Linee di indirizzo della Formazione

In questa ristampa aggiornata della prima edizione non poteva non essere fatto cenno agli incontri con le Organizzazioni Sindacali del personale regionale convocate per la ridefinizione delle linee di indirizzo della formazione in ragione degli artt. 4 e 65 del CCRL 2005 delle categorie nonché per la complessiva rivisitazione del “Sistema” della formazione in atto, a suo tempo avviato grazie alla condivisione iniziale delle OO.SS. medesime con l'accordo del 13 novembre 2000.

Nel corso degli incontri le OO.SS. manifestavano il loro apprezzamento per la quantità e la qualità della formazione erogata dal Dipartimento personale, ancorché emergevano differenti interpretazioni sul contenuto degli artt.4 e 65 del CCRL delle categorie.

La conclusione degli incontri registrava la condivisa necessità di incremento delle risorse finanziarie della formazione nella misura del parametro dell'1% della spesa complessiva del personale e la scelta operativa di assicurare continuità all'erogazione della formazione programmata per evitare situazioni di stallo pregiudizievoli al buon andamento dell'Amministrazione ed a sostegno e miglioramento della qualità dei servizi erogati dall'Amministrazione medesima.

In tale contesto, pertanto, il Dipartimento del personale avrebbe continuato ad assicurare l'erogazione delle attività formative a tutti i dipendenti, anche quelli degli uffici regionali periferici, eliminando quelle criticità non ascrivibili alla gestione del Dipartimento personale ed emerse con riguardo alla partecipazione di quei dipendenti che, pur manifestandone la volontà non vengono poi iscritti ai corsi.

Pertanto, acquisita dalle OO.SS. la condivisione della scelta operativa di continuare l'erogazione delle attività programmate per il periodo 2003-2006 sulla base della rilevazione del fabbisogno formativo conclusa nel 2004 che, con la ben nota flessibilità e dinamicità che caratterizza il sistema, è oggetto di aggiornamento continuo per garantire con la massima tempestività la risposta alle esigenze prioritarie ed assicurare la migliore qualità dei servizi erogati.

*“Direttiva n°2631 del 13/04/05 dell’ Assessore alla Presidenza
On.le Michele Cimino per la “Programmazione strategica e la for-
mulazione degli obiettivi dell’attività amministrativa e la gestione per
l’anno 2005 della formazione e riqualificazione aggiornamento del
personale”*

In relazione all’esigenza di assicurare il regolare svolgimento delle attività formative realizzabili nell’anno 2005, si ritiene opportuno procedere alla individuazione degli obiettivi della formazione da assegnare alla S.V., definendo per tale segmento gli obiettivi operativi nei quali tradurre quelli strategici in relazione alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

Tale individuazione non può ignorare la cogenza degli obiettivi strategici individuati con le direttive del Presidente della Regione per gli anni precedenti, che mantengono così inalterata la loro attualità e l’indifferibile necessità di perseguimento, (direttiva Presidente 8.10.2004), obiettivo strategico intersettoriale (direttiva Presidente ottobre 2003) per la formazione permanente “la realizzazione di programmi formativi e di riqualificazione del personale regionale scaturiti dall’analisi dei fabbisogni di ciascun dipartimento”

Si vuole con ciò incidere sul contesto specifico, atteso che i progressi registrati negli ultimi anni sono ben lontani dai principali indicatori sulla qualificazione delle risorse umane e mostrano ancora un forte ritardo rispetto alle esigenze dell’Amministrazione, anche se risultano individuabili segnali innovativi nella politica pubblica regionale e cresce la consapevolezza dell’importanza del fattore umano per lo sviluppo.

I risultati dell’azione amministrativa e della gestione dell’anno 2004 si sostanziano nei seguenti punti, peraltro resi noti con la diffusione dei primi Quaderni della formazione “Conoscere per costruire”che con la massima trasparenza danno contezza dell’attività svolta in termini quantitativi e qualitativi:

1. nella realizzazione dell’analisi dei fabbisogni formativi di ciascun dipartimento per il periodo 2003/2006- (Quaderno n.9 - Parte I)
2. nella realizzazione di attività formative e di riqualificazione del personale regionale in misura massiccia nonostante le esigue risorse disponibili, così caratterizzando l’azione amministrativa da economicità , efficacia ed efficienza attraverso la gestione diretta in collaborazione con Università ed altri soggetti specializzati pubblici e privati (Quaderno n.9 Parte II)
3. nella realizzazione di eventi di carattere nazionale quale il Seminario introduttivo del Programma Cantieri del Dipartimento Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (Palermo- 16 e 17 Dicembre 2004)

4. nella realizzazione dell'attività di monitoraggio della formazione

5. nell'offerta programmata corsi specialistici sia per i responsabili che per gli addetti ai Sistemi di controllo interno, nonché per il restante personale con qualifica dirigenziale e non, peraltro positivamente corrispondendo alle richieste del Dipartimento Programmazione del 2002, del 2003, 2004 e 2005 con la trasmissione dei dati dei detti corsi sul tema dei controlli interni "al fine di contribuire all'ottenimento della riserva di premialità del 6% del POR Sicilia." Lodevole è l'organizzazione dei suddetti corsi per assicurare l'acquisizione della cultura del lavoro per risultati, oltre che in relazione alle criticità evidenziate nella relazione sugli esiti del controllo della Sezione di Controllo della Corte dei Conti della Regione Siciliana, anche perché la c.d. Amministrazione di risultati nel contesto della specificità regionale assicuri l'auspicato cambiamento conseguente al processo di riforme che vede sempre più un'amministrazione non burocratizzata ma orientata ai risultati ed alla valutazione delle performances;

6. nell'organizzazione di percorsi strutturati che oltre a fornire le basi di conoscenza giuridica (Master in diritto amministrativo) possano fornire ai dipendenti l'occasione di approfondimento nei diversi settori di governo della Pubblica Amministrazione, come i Master in gestione ambientale, il Master in Governo del territorio, il Master in ingegneria dell'emergenza, il Master in Comunicazione ed informazione, ecc)

Si esprime compiacimento per avere per la prima volta raccolto nei Quaderni della Formazione l'attività che in modo incessante sta accompagnando l'attività di questo Governo, atteso che gli stessi rendono chiaro e trasparente il lavoro svolto ed in corso di svolgimento, dando contezza dettagliata delle seguenti informazioni:

- del percorso per la riconduzione a sistema della formazione del personale regionale, attraverso il primo Piano di formazione la cui impostazione risulta indicata e diffusa nel Quaderno n.1 dove sono rinvenibili gli accordi sindacali, i riferimenti normativi (Art.14 L.R. 10/2000, CCRL, L.r. n. 27/1991, L.r. 234/1979, ecc.) le modalità di rilevazione del fabbisogno, le aree di contenuto disciplinare, il sistema di monitoraggio della qualità della formazione, ecc.

- di tutte le attività formative e dei programmi dei Corsi dell'Area Manageriale, Corsi dell'Area Giuridico-normativa e Contratti, Corsi dell'Area Personale e Organizzazione, Corsi dell'Area Controllo di Gestione ed Economico- finanziaria, Corsi dell'Area Comunicazione ed Informazione, Corsi dell'Area Internazionale-europea, Corsi dell'Area Informatica ed ICT indicati nei Quaderni n. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8;

- della dimensione del fabbisogno rilevato e delle attività dal 2001 al 30.9.2004 (nel Quaderno n.9 “Fabbisogno e Formazione - Parte I e Parte II dove è dato avere contezza della sintesi dell’analisi del fabbisogno formativo rilevato e trasmesso da ciascun dipartimento e della formazione erogata nel periodo 2001/2004;

- della valutazione delle attività formative-anche dal punto di vista qualitativo - si dà contezza il Quaderno n.10 - Il Monitoraggio, dove sono stati elaborati i dati dei reports dei docenti, dei questionari di gradimento di fine corso, dei test di valutazione dell’apprendimento, ecc., che evidenziano una soddisfazione generale degli utenti che con l’indicazione di ulteriori percorsi consentono di aggiornare anche i dati sul fabbisogno formativo rilevato.

- del progetto Donne e leadership realizzato nell’ambito del Programma Cantieri della Presidenza del Consiglio dei Ministri con i risultati dell’analisi della popolazione aziendale contenuta nel Quaderno n.11 “Donne e Leadership”.

Segnatamente agli obiettivi strategici ed operativi della formazione assegnati alla S.V. si rileva il raggiungimento dei seguenti risultati:

- l’obiettivo n. 9 “Predisposizione pianificazione attività formative in linea con le strategie del governo a seguito di analisi dei fabbisogni formativi effettuati dai Dipartimenti” risulta realizzato l’elaborazione di apposita sintesi dell’analisi del fabbisogno rilevato e trasmesso dai diversi dipartimenti in coerenza con gli indirizzi per la programmazione strategica e per l’attività amministrativa e la gestione;

- l’obiettivo n.10 Formazione Dirigenti: Organizzazione di corsi con il coinvolgimento di almeno il 15 % del totale dei dirigenti in servizio con i fondi stanziati sul cap. 108501” risulta realizzato con il coinvolgimento in attività formative di oltre 2155 dirigenti nel 2004, come risulta dal quaderno n. 9;

- l’obiettivo operativo n. 11 “Formazione Dipendenti del Comparto: Organizzazione di corsi con il coinvolgimento di almeno il 10 % del totale dei dipendenti in servizio con i fondi stanziati sul cap. 108501” risulta realizzato poiché nel 2004 sono stati coinvolti in attività formative oltre 5363 dipendenti con qualifica non dirigenziale;

- l’obiettivo operativo n. 12 “Organizzazione di corsi sostitutivi dell’affiancamento” risulta raggiunto poiché sono stati avviati entro il mese di febbraio e realizzati nelle prime settimane del mese di marzo 2004 n. 2 corsi di cui 1 per cat.D e 1 per Cat. C relativamente al personale che non aveva effettuato il previsto affiancamento per il passaggio alla categoria;

- l’obiettivo operativo n. 15 “Organizzazione di corsi per l’acquisizione di bagagli sul nuovo sistema pensionistico” risulta raggiunto poiché nell’anno 2004 sono stati realizzati n. 6 corsi in tale materia.

Pertanto, in ragione dell'attualità degli obiettivi strategici ed operativi assegnati nell'anno 2004, con la presente direttiva si procede a riassegnarli con le opportune modifiche idonee a consolidare i risultati raggiunti ed a definire quelli da raggiungere per l'anno 2005.

OBIETTIVI STRATEGICI ED OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2005

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Orizzonte temporale
Percorsi formativi mirati all'accrescimento delle competenze professionali e delle esigenze operative dell'Amministrazione regionale. Realizzazione di programmi formativi e di riqualificazione del personale regionale in ragione dell'analisi dei fabbisogni formativi realizzata da ciascun dipartimento e da ultimo effettuata per il periodo 2003/2006-	" Aggiornamento continuo pianificazione attività formative 2003/2006 in linea con le strategie del governo e dell'analisi dei fabbisogni formativi definita nel 2004".	31.12.2006
	Formazione Dirigenti: Organizzazione di corsi con il coinvolgimento di almeno il 15 % del totale dei dirigenti in servizio con i fondi stanziati sul cap. 108501	31.12.2005
	Dipendenti del Comparto: Organizzazione di corsi con il coinvolgimento di almeno il 10 % del totale dei dipendenti in servizio con i fondi stanziati sul cap. 108501"	31.12.2005
	Programma Cantieri Sicilia : interventi formativi strutturati ed organizzati in azione di sistema per sostenere il perseguimento degli obiettivi strategici del Governo attraverso l'attuazione di percorsi di formazione integrata.	31.12.2006
	ristampa aggiornata dei quaderni della formazione	31.12.2005

DOTAZIONE FINANZIARIA

Caratteristica condivisa dell'azione svolta dal Dipartimento risulta essere quella di privilegiare il momento della gestione delle attività pianificate, caratterizzato dalla dinamicità e flessibilità in ragione delle quali le attività formative di continuo si conformano alle esigenze istituzionali per cogliere con immediatezza i fabbisogni più urgenti facenti capo a tutte le aree di contenuto formativo, ivi compresi i fabbisogni dell'area specialistico/settoriale. Tale attenzione al momento gestionale scaturisce dalla consapevolezza che il livello di formazione erogato risulta ancora basso rispetto ai valori nazionali

Per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi come sopra specificati, dato atto che le scelte operative del percorso sperimentale avviato con la gestione diretta delle attività in collaborazione con gli esperti di conte-

nuto delle diverse facoltà e Dipartimenti dell'Università degli Studi di Palermo, Catania e Messina, nonché soggetti specializzati, - in precedenza condivise anche dalle OO.SS- appaiono le più coerenti con le modeste risorse di bilancio e rispettose dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, ai sensi dell'art.12, comma 5, della l.r. 20/2003 sono assegnate le risorse disponibili sull' U.P.B. 1.4.1.5.1 cap. 108501 per € 800.000,00, il cui ammontare risulta è di gran lunga al di sotto del parametro dell'1% della spesa complessiva del personale indicato dal Ministro della Funzione Pubblica per la formazione nella PA. Agli interventi formativi facenti capo al programma “ Cantieri SICILIA” si ritiene possa darsi inizio con l'utilizzo del 30% dei fondi del Cap.108501, ferma restando la ricerca di fondi del POR Sicilia e del PON, per un'azione di sistema capace di avviare processi innovativi.

Quanto sopra non esclude la ricerca nell'ambito del POR Sicilia per consentire di finanziare il Piano elaborato dalla S.V. con le risorse della misura riprogrammata n.3.10 del POR Sicilia per erogare un'offerta formativa in termini quantitativi adeguata al numero dei dipendenti regionali.

L'Assessore alla Presidenza
On.le Michele Cimino

L'Art. 4 del C.C.R.L. del comparto non dirigenziale della Regione Siciliana e degli enti di cui all'Art. 1 della L.R. 15 maggio 2000, n°10

Suppl. ord. alla GAZZETTA UFFICIALE DELLA REGIONE SICILIANA (p.1) n.22 del 2 1-5-2005 (n.15)

Art. 4

Contrattazione collettiva decentrata integrativa

“1. Le parti di cui all'art. 13, comma 1, sottoscrivono il contratto collettivo decentrato integrativo con le risorse del Fondo previste dall'art. 87, al fine di incrementare la produttività e la qualità del servizio e di sostenere i processi di riorganizzazione e di innovazione tecnologica e organizzativa

2. La contrattazione collettiva decentrata integrativa nella “Regione siciliana” si svolge a livello di dipartimento e di strutture equiparate intese come destinatarie di una quota del Fondo di cui all'art. 87 in sede centrale e periferica nonché negli Uffici di diretta collaborazione del Presidente della Regione e degli Assessori regionali e nelle Stazioni uniche appaltanti.

3. Il contratto collettivo decentrato integrativo regola i sistemi di incentivazione del personale in servizio destinatario del presente contratto, sulla base di obiettivi e programmi di incremento della produttività e di miglioramento della qualità del servizio, definisce i criteri generali delle metodologie di valutazione basate su indici e standard di valutazione ed indica i criteri di ripartizione delle risorse dell'amministrazione per il miglioramento delle prestazioni fra le varie finalità di utilizzo indicate nell'art. 88, ferme restando le competenze della contrattazione collettiva di cui all'art. 3, comma 3.

4. In sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa possono essere, altresì, regolate le seguenti materie:

A) A livello di Dipartimento o struttura equiparata per la "Regione siciliana" e di struttura corrispondente per gli "enti di cui all'art. 1 della legge regionale n. 10 del 15 maggio 2000":

– le linee di indirizzo generale per l'attività di formazione professionale, riqualificazione e aggiornamento del personale per adeguarlo ai processi di innovazione;

– le ricadute delle innovazioni tecnologiche e organizzative dei processi di disattivazione o riqualificazione dei servizi, sulla qualità del lavoro e sulla professionalità del lavoro e dei dipendenti;

– accordi di mobilità, come definiti con la contrattazione di cui al comma 3 dell'art. 3;

– criteri generali per l'attuazione della mobilità volontaria dei dipendenti tra sede centrale e sedi periferiche o tra le sedi periferiche;

– le linee di indirizzo e i criteri per la garanzia e il miglioramento dell'ambiente di lavoro;

– le pari opportunità per le finalità indicate nell'art. 8 del presente C.C.R.L., nonché per quelle della legge 10 aprile 1991, n. 125;

(omissis)".

L'Art. 65 del C.C.R.L. del comparto non dirigenziale della Regione Siciliana e degli enti di cui all'Art. 1 della L.R. 15 maggio 2000, n°10

Suppl. ord. alla GAZZETTA UFFICIALE DELLA REGIONE SICILIANA (p.1) n.22 del 2 1-5-2005 (n.15)

Art. 65 *Formazione*

1. Nell'ambito dei processi di riforma e modernizzazione della Pubblica Amministrazione, la formazione Costituisce una leva strategica fondamentale

per lo sviluppo professionale dei dipendenti e per il necessario sostegno agli obiettivi di cambiamento.

2. L'attività formativa si realizza sulla base di piani pluriennali e annuali, così come previsto dall'art. 7 bis del decreto legislativo n. 165 del 2001 e successive modifiche e integrazioni, attraverso programmi di addestramento, aggiornamento e qualificazione, secondo percorsi formativi definiti in conformità delle linee di indirizzo concordate nell'ambito della contrattazione integrativa di cui all'art. 4, comma 4, lettera A, dalle strutture che gestiscono i relativi capitoli di spesa, anche al fine della riqualificazione del personale nell'ambito dei processi di mobilità. La formazione del personale di nuova assunzione si realizza mediante corsi teorico-pratici di intensità e durata rapportate alle attività da svolgere, in base a programmi definiti dall'Amministrazione ai sensi del comma 1.

3. Le iniziative di formazione del presente articolo riguardano tutto il personale compreso il personale in distacco sindacale. Il personale in assegnazione temporanea o fuori ruolo, utilizzato dall'Amministrazione, effettua la propria formazione nelle amministrazioni di appartenenza salvo per i corsi della lettera b) del comma 4.

4. I programmi definiscono quali iniziative abbiano carattere obbligatorio e quali facoltativo ed in particolare stabiliscono:

- a) i percorsi di qualificazione e di aggiornamento professionale collegati all'applicazione dell'art. 23:
- b) corsi di aggiornamento finalizzati all'obiettivo di far conseguire agli operatori il più alto grado di operatività ed autonomia in relazione alle funzioni assegnate e che devono tener conto in particolare della normativa vigente da applicare, delle caratteristiche tecnologiche ed organizzative dell'ambiente di lavoro: delle innovazioni introdotte nell'utilizzo delle risorse umane, organizzative e tecnologiche.

Le attività di formazione di cui al presente comma si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente mediante esame finale, attestato attraverso l'attribuzione di un apposito titolo, da parte dei soggetti che le hanno attuate.

5. Nell'attuazione dei programmi delle suddette attività formative, l'Amministrazione si avvale della collaborazione della scuola superiore della PA.. degli istituti e scuole di formazione esistenti presso altre amministrazioni, delle università e di altri soggetti pubblici e privati specializzati nel settore. La predisposizione dei programmi in materia di sistemi informativi destinati al personale informatico sarà realizzata ai sensi dell'art. 7, lett. e), del decreto legislativo n. 39 del 1993. previa intesa con l'area informatica del dipartimento bilancio ai sensi dell'art. 56 della legge regionale n. 10 del 1999.

6. Il personale che partecipa alle attività di formazione organizzate dall'Amministrazione è considerato in servizio a tutti gli effetti. I relativi oneri sono a carico dell'amministrazione stessa. I corsi sono tenuti, di norma, durante l'orario di lavoro e, qualora si svolgano fuori dalla sede di servizio, al personale spetta il trattamento di missione ed il rimborso delle spese di viaggio, ove ne sussistano i presupposti. Nel rispetto dei criteri di cui al comma 7, i corsi si svolgono, di regola, a livello regionale salvo diverse esigenze organizzative in relazione alla dislocazione territoriale degli uffici.

7. L'Amministrazione individua i dipendenti che partecipano alle attività di formazione, sulla base di criteri generali definiti ai sensi dell'art. 4, comma 4, lettera A dalle strutture che gestiscono i capitoli di spesa, verificati ai sensi dell'art. 7, in relazione alle esigenze tecniche, organizzative e produttive dei vari uffici, nonché di riqualificazione professionale del personale in mobilità, tenendo conto anche delle attitudini personali e culturali degli interessati e garantendo a tutti pari opportunità di partecipazione, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 57, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

8. Per figure professionali elevate e/o particolari ed in caso di materie attinenti la specifica mansione svolta, è prevista la possibilità, per i dipendenti, di frequentare corsi specifici, anche non previsti dai programmi dell'Amministrazione, su richiesta motivata dello stesso dipendente, con permessi non retribuiti.

9. Per il perseguimento delle finalità del presente articolo l'Amministrazione, compatibilmente con le disponibilità di bilancio, destinerà una quota pari ad almeno l'1% della spesa complessiva per il personale.

10. [Amministrazione o l'ente istituiscono una banca dati, utile al monitoraggio dei percorsi formativi dei propri dipendenti, presso il proprio servizio che si occupa di formazione.

*Direttiva dell'Assessore alla Presidenza n° 3883 del 18/07/03
"Formazione del personale: supporto alla gestione ed alla qualità dei servizi."*

In relazione alla rappresentata necessità di formare il personale del comparto per migliorare la qualità dei servizi dell'Amministrazione, nonché gestire il cambiamento in atto anche in conseguenza delle innovazioni tecnologiche introdotte, è in corso apposito studio dei percorsi formativi da finanziare con le risorse della misura 3.10 dell'Asse III Risorse Umane del POR Sicilia per il periodo 2003/2006.

Nelle more dell'attuazione dei suddetti percorsi, per le esigenze formative, le più urgenti, necessarie a supportare la gestione dei servizi, il personale del

comparto, parteciperà ai corsi organizzati direttamente o indirettamente dal Dipartimento del Personale, in relazione alle priorità di volta in volta individuate dai vertici delle strutture di appartenenza.

Con l'occasione si rammenta che la partecipazione alle attività formative costituisce diritto-dovere per tutti i dipendenti regionali, in coerenza con i contratti di lavoro e le leggi, nell'ambito di una politica attiva del personale finalizzata alla continua crescita della qualificazione professionale dei dipendenti medesimi ed al perseguimento di un livello di maggiore efficienza ed efficacia nell'assolvimento delle funzioni prescritte.

L'Assessore alla Presidenza

Circolare 4847 del 22/09/03 del Dirigente Generale del Dipartimento del Personale, dei SS.GG, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del Personale Regionale: "Formazione del personale con qualifica non dirigenziale: supporto alla gestione dei servizi."

L'esigenza di soddisfare i bisogni formativi, i più urgenti, a supporto della gestione dei servizi è stata colta dall'On.le assessore alla Presidenza con circolare 3883 di prot. del 18.07.2003 laddove è stata disposta la partecipazione del personale del comparto ai corsi organizzati direttamente o indirettamente dal Dipartimento del personale, in relazione alle priorità di volta in volta individuate dai vertici delle strutture di appartenenza.

Ciò nelle more dell'attuazione dei percorsi da finanziare con le risorse della misura 3.10 dell'asse III Risorse Umane del POR Sicilia per il periodo 2003/2006, in ordine ai quali sono stati inoltrati all'Assessorato Lavoro gli atti per l'avvio delle procedure concorsuali relative alla selezione dei soggetti che dovranno realizzare gli interventi formativi medesimi nonché le note con le quali l'On.le Assessore alla Presidenza ha fornito l'indirizzo politico-amministrativo.

Al fine di non procrastinare ulteriormente l'erogazione della formazione permanente e continua nei confronti del personale con qualifica non dirigenziale, a supporto della gestione dei servizi, è stata raggiunta con le OO.SS. di livello regionale apposita intesa per il riavvio immediato, fermo restando che gli interventi da realizzare pur ricadendo per grandi linee nelle aree di contenuto del primo Piano della Formazione per il periodo 1999/2001, faranno riferimento al fabbisogno attuale.

Per rispettare i parametri di qualità individuati dal Dipartimento Funzione Pubblica per quanto attiene il diritto individuale alla formazione permanente in coerenza con gli obiettivi istituzionali, nonché di corrispondere al fabbisogno

gno formativo attuale è stata in sede di riunione dei referenti formativi distribuita con riguardo ad ogni singolo Dipartimento la bozza di scheda per rilevare i “fabbisogni formativi”, da elaborare specificatamente a cura dei referenti formativi medesimi, contenente gli obiettivi strategici intersettoriali, l’Area/Servizio/U.O. di assegnazione dei Funzionari ed Istruttori da formare, l’indicazione dell’area di competenza professionale e l’esemplificazione del profilo con breve descrizione delle funzioni svolte e indicazione del titolo di studio.

Tale scheda diversificata per singolo dipartimento, consentirà ad ogni referente di individuare le priorità formative che, comunicate formalmente allo scrivente, saranno la base per adeguare ed aggiornare le attività formative e definire la pianificazione della formazione per il comparto per il periodo 2003/2006.

Ferma restando le finalità e gli elementi sopra specificati, la scheda può essere oggetto di quei miglioramenti che ciascun dipartimento riterrà di apportare, purché i dati richiesti pervengano all’Area Formazione nel più breve tempo possibile.

Al fine di consentire al personale tutto di partecipare agli interventi più urgenti, si rende necessario che a cura dei dipartimenti che sul territorio hanno uffici decentrati sia individuato almeno un referente per provincia.

Ciò al fine di organizzare attività anche nelle sedi degli uffici provinciali e, pertanto, ridurre l’esborso di spese di trasporto e missione per partecipazione ai corsi del personale degli uffici decentrati.

Quest’ ultima richiesta è stata auspicata dalle OO.SS. di livello regionale che hanno condiviso il percorso per l’immediato riavvio delle attività formative nei confronti del personale del comparto, stante che non ne era rinviabile l’erogazione senza pregiudizio per la gestione dei servizi.

Si trasmette in allegato la bozza di ripartizione delle somme stanziare sul Cap.108501 evidenziando che la stessa è indicativa e fa salve le priorità eventuali e successive alla sua stesura.

Si resta in attesa di un cenno di assicurazione in merito ai contenuti della presente.

Il Dirigente Generale

Verbale della riunione dell’accordo Amministrazione/Sindacati del 09.09.2003

L’anno duemilatre il giorno 09 settembre, in Palermo, nei locali del Dipartimento del personale e dei servizi generali della Presidenza della Regione siciliana, giusta convocazione prot. n. 4373 del 2 settembre 2003,

sono presenti per l'Amministrazione il Dirigente Generale Dott. Tommaso Alfredo Liotta e la Dott.ssa Rosaria Cicala, per le Organizzazioni sindacali sono presenti i sottoelencati rappresentanti Sigg.ri:

Abbinanti – Salzano CGIL, Caracausi – Aiello CISL, Piletto UIL, Ragusa – De Francisci FIADEL-CISAL, Gattuso – Casano RdB, Crocitti DICCAP, Madonia – Salerno SADIRS, Fasola-Valdesi UGL, Giglio CILDI, Bustinto – Lo Curto SIAD, Minio COBAS –CODIR dipendenti regionali per la carriera, Cibella DIRSI - CONFEDIR

In coerenza con l'impegno assunto in sede riunione con le OO.SS. della dirigenza, di seguito alla circolare del 18.7.2003, con la quale l'On.le Assessore ha riavviato il processo di formazione del personale del comparto, si dà comunicazione che l'Amministrazione ha attivato interventi formativi sia con le risorse del bilancio regionale sia con risorse del F.S.E. Misura 3.10.

In particolare sono state trasmesse all'Assessorato Lavoro

All. 1)	Contenuti dei programmi ed obiettivi
All. 2)	I destinatari e la scheda d'ingresso
All. 3)	Formazione di base e FAD
All. 4)	Il monitoraggio
TABELLE	Riepilogo dipendenti per province, categorie ed Assessorati
Tabella n. 1	Sintesi fabbisogno 1999/2001
Tabella n. 5	Dipendenti da formare – Area informatica – per Province –dipendenti Cat. D e C
Tabella n. 6	Dipendenti da formare – Area linguistica – per Province – dipendenti Cat. D e C
Tabella n. 8	Percorso Formativo di Base (Cat. D ore 63 - Cat. C ore 54) – per Province
Tabella n. 10	Dipendenti da formare – Area Sicurezza – per Province – dipendenti Cat. D e C
Tabella n. 11	Percorso Formativo avanzata FAD – per Province –dipendenti Cat. D e C
Tabella n. 12	Tabella Riepilogativa costi per Assessorato – p e r Province – Cat. D e C
Tabella n. 13	Tabella Riepilogativa dei costi max per Province – Cat. D e C

Per quanto riguarda la formazione da effettuare a cura del Dipartimento l'Amministrazione ha previsto che per il celere riavvio degli interventi formativi si fa riferimento al P.F.R. 1999/2001 che per le ben note vicende del comparto non ha potuto avere attuazione.

Ai corsi è possibile la partecipazione sia dei dirigenti che del personale del comparto, fermo restando la riserva del 2/3 a favore del personale del comparto.

Per le regole di accesso, per la funzione dei referenti si continua a fare riferimento al P.F.R. 1999/2001 oggetto di contrattazione a suo tempo.

Anche per le aree di contenuto degli interventi si fa riferimento a quelle individuate nel P.F.R. 1999/2001, per le quali è stato predisposto il piano di riparto allegato con l'indicazione in linea di massima del numero di giornate aula previste, salve le priorità eventuali e successive.

Con riguardo alle priorità va evidenziato come la dinamicità che è stata prevista tra le caratteristiche principali del primo Piano di Formazione 1999/2001, consentirà all'Area di realizzare gli interventi con la flessibilità necessaria perché gli interventi medesimi coincidano con i contenuti corrispondenti all'attuale fabbisogno.

La realizzazione degli interventi sarà effettuata con il sistema della gestione diretta in collaborazione con le Università del territorio, la SSPA ed altri soggetti pubblici o privati specializzati in conformità al C.C.R.L. vigente.

L'Amministrazione dà comunicazione che la priorità degli interventi verrà riferita alla formazione del personale che dovrà accudire al protocollo informatico ed al personale che dovrà applicare il nuovo sistema previdenziale.

L'amministrazione dà altresì comunicazione che sono stati avviati più corsi ai quali sta partecipando il personale del comparto ci si riferisce in particolare al corso sull'informazione e comunicazione pubblica (3 edizioni), l'integrazione europea e le politiche dell'Agricoltura e dell'Ambiente, i sistemi di controllo, corsi di informatica, ecc.

L'Amministrazione evidenzia che per la realizzazione dei processi di trasformazione dell'apparato della Regione siciliana, 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'accrescimento e l'aggiornamento professionale sono, pertanto, 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.

Nella prospettiva della formazione permanente, i moduli formativi avranno per obiettivo l'accrescimento e l'aggiornamento professionale dei dipendenti.

Per una programmazione orientata al costante adeguamento delle competenze, la struttura regionale preposta alla formazione utilizzerà il lavoro svolto dai referenti formativi, individuati all'interno di ciascun dipartimento, affin-

ché i contenuti dei moduli formativi siano attinenti alle mansioni e ai profili dei destinatari dei corsi.

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.

Per le regole di partecipazione alle attività di formazione si farà riferimento a quanto contenuto nel PFR 1999-2001.

Le OO.SS. concordano.

Firmato: CGIL; CISL-FPS; UIL-FPL; SADIRS-CISAS; CILDI; FIADEL-CISAL; DICCAP; UGL.

Verbale della riunione dell'accordo Amministrazione/Sindacati del 11.12.2002 ai sensi dell'Art. 30 del C.C.R.L. area Dirigenza

Il giorno 11 del mese di dicembre dell'anno 2002, alle ore 13 si è svolta, presso il Dipartimento Regionale del Personale, la riunione convocata con nota prot. n°31437 del 5/12/2002 per sentire le OO.SS. ai sensi dell'art. 30 del C.C.R.L. dell'Area Dirigenza, nonché sul piano formativo della dirigenza.

Sono presenti per l'Amministrazione Regionale il Dirigente Generale dott. Tommaso A. Liotta, la dott.ssa M. Finocchiaro, l'Ing. G. Troncale, la dott.ssa R.Cicala, il dott. G. Amato, il sig. F. Bonomolo.

Sono presenti per le OO.SS. i rappresentanti di cui all'allegato "A" del presente verbale.

Apri i lavori il Dirigente Generale, prosegue con l'introduzione del primo punto all'o.d.g. la dott.ssa M.Finocchiaro che illustra i documenti prodotti dall'ufficio, già distribuiti alle OO.SS. nella precedente riunione del 20/11/2002.

(...Omissis)

Alle ore 15,35 si passa al secondo punto dell'o.d.g. ossia i programmi annuali e pluriennali di formazione dei dirigenti ai sensi dell'art.15 del C.C.R.L. dell'Area Dirigenza.

La dott.ssa Cicala consegna l'esito sintetico (all. "C") della rilevazione del fabbisogno formativo effettuato mediante un apposito questionario, compilato da tutti i dirigenti.

Il dott. Liotta fa presente che le risorse assegnate sono limitatissime (circa 1200 milioni delle vecchie lire). Seppure non distinte per dirigenza e compar-

to, per il 2002, 2003 e 2004 si procederà all'aggiornamento ed alla formazione della dirigenza; ciò anche in considerazione della riqualificazione che è destinata ai dipendenti del comparto. La formazione dei dirigenti sarà svolta in regime di collaborazione abbattendo il costo del 50% ed assicurando al contempo la qualità della formazione stessa.

Interviene. Luparello della CISL, il quale manifesta la condivisione per il lavoro imputato all'amministrazione, per le aree di intervento individuate ed anche per l'utilizzo oculato delle risorse. Invita l'Amministrazione ad utilizzare le professionalità interne per effettuare la formazione ed a far sì che le comunicazioni di avvio dei corsi siano tempestive e, infine, che i dirigenti partecipino effettivamente alle attività formative.

La DIRSI valuta positivamente il lavoro svolto dall'Amministrazione e prende atto della rilevazione dei fabbisogni effettuata. La DIRSI propone l'applicazione del sistema dei crediti (formativi), frutto anche di momenti seminari interni all'Amministrazione stessa o di interscambio con Amministrazioni diverse.

Bustino del SIAD fa cenno ai criteri previsti dal C.C.R.L. e chiede chiarimenti sulle percentuali di riduzione del piano di riparto formulato in relazione alle richieste di formazione.

L'Amministrazione fornisce schema sinottico del piano di riparto per l'esercizio 2002 del cap. 108501 (All. "D").

Il dott. Liotta si dice favorevole alla formazione interna e per questo è stato creato l'Albo apposito. Per quanto riguarda la proposta di riparto è evidente, aggiunge, che sarà oggetto di approfondimento ed eventualmente di successivo incontro.

La CISL propone di ridurre la percentuale dell'area informatica.

Il dott. Liotta precisa che è imprescindibile il programma di gestione e la direttiva dell'On.Le Assessore. Propone che le OO.SS. presentino le proprie proposte entro i prossimi due giorni ed aggiorna la riunione a lunedì 16 dicembre p.v. alle ore 12:00.

Firmato

UDIRS
SIAD
CISL
DIRSI.

Verbale della riunione dell'accordo Amministrazione/Sindacati del 16.12.2002 ai sensi dell'Art. 30 del C.C.R.L. area Dirigenza

L'anno duemiladue, il giorno 16 del mese di dicembre 2002, in Palermo, nei locali del Dipartimento del Personale, dei Servizi Generali della Presidenza della Regione Siciliana, sono presenti per l'Amministrazione il Dirigente Generale Dott. Tommaso A. Liotta e la Dott.ssa R. Cicala, per le OO.SS. la Dott.ssa S. Balletta per il DIRSI, Ing. R. Manno per l'U.Di.R.S., Dott. P. Luparello per la CISL, firmatari del Contratto Collettivo Regionale di Lavoro dell'Area della Dirigenza, giusta convocazione n. 32130 di prot. dell'11/12/2002 del Servizio Gestione Giuridica del Personale, per la trattazione dell'o.d.g. relativo agli artt. 4 e 15 del CCRL criteri specifici ai fini dell'elaborazione dei programmi annuali e pluriennali relativi all'attività di formazione e aggiornamento dirigenti, a proseguo dei lavori iniziati l'11/12/2002 giusta convocazione n. 31437 del 5/12/2002 del Servizio personale.

Nella precedente riunione la discussione è stata limitata alla trattazione, dei punti di seguito elencati:

1. procedimento di contrattazione ex artt. 4 e 15 CCRL;

2. sintesi del fabbisogno della dirigenza rilevato per il tramite di questionario predisposto dall' Area Formazione che, nelle aree di contenuto e nei temi individuati a solo titolo indicativo, corrisponde ad attività di formazione coerenti con gli obiettivi di governo e delle direttive;

3. piano di riparto delle risorse finanziarie anno 2002.

La Dott.ssa Cicala illustra i vari aspetti caratterizzanti l'elaborazione dei programmi di formazione annuali e pluriennali della dirigenza, nonché l'iter seguito per la predisposizione degli stessi.

Si approfondiscono gli aspetti relativi a:

1. Il Questionario di rilevazione.

2. I Programmi annuali e pluriennali.

3. Le aree di contenuto.

4. La gestione e gli strumenti attuativi.

5.1 Soggetti formatori.

6. Gli strumenti di valutazione e monitoraggio.

7. Le risorse.

8. I criteri specifici per l'elaborazione dei programmi annuali e pluriennali relativi all'attività di formazione ed aggiornamento.

Sull'iter del procedimento per la definizione dei programmi annuali e pluriennali della dirigenza ex artt. 4 e 15 del relativo contratto, al fine di evitare l'allungarsi dei tempi e l'incertezza negli adempimenti consequenziali, e in relazione alla discrasia esistente tra i succitati artt 4 e 15 si perviene all'intesa di considerare esaurita la fase di contrattazione con l'individuazione dell'attuale programma consistente nella sintesi reale del fabbisogno rilevato. Resta salva tuttavia la facoltà di adeguamento degli stessi programmi sulla base di proposte che verranno dai dipartimenti, previa contrattazione decentrata in quella sede, ferma restando la compatibilità dell'intesa di carattere generale. Viene altresì convenuto che limitatamente al 2002 le risorse vengano destinate all'area dirigenza, atteso che il personale del comparto e destinatario degli interventi formativi correlati all'applicazione del relativo contratto.

Per il biennio successivo si procederà ad un consistente recupero di risorse a favore del personale del comparto, destinando allo stesso i 2/3 delle intere risorse. Sulla base delle richieste delle OO.SS. si procederà alla valorizzazione dei formatori interni da destinare soprattutto alla formazione specifica dei singoli dipartimenti ed al personale del comparto. Per quanto riguarda i criteri specifici per l'elaborazione dei programmi si conviene di tenere conto del fabbisogno specifico dei singoli dipartimenti, di assicurare la larga partecipazione e coinvolgimento di tutti i dirigenti, nonché di tenere conto della rilevazione del fabbisogno formativo contenuta nei prospetti allegati dai quali è possibile trarre più informazioni per la visione complessiva del contesto, dei criteri generali contenuti nel Piano di cui all'art. 14, della L.R. 15/5/2000 n.10 e, per quanto non previsto nel presente accordo, fare riferimento a quelli contenuti nel piano della formazione 1999/2001 oggetto di contrattazione nel 2000.

La Dott.ssa Balletta per il DIRSI: ritiene debba procedersi all'avvio di sistemi FAD con percorsi sperimentali e inoltre propone un aumento dell'area informazione/comunicazione a scapito dell'area informatica, evidenziando il numero dei dirigenti da formare e le percentuali.

Il Dott. Luparello per la CISL, nel condividere in linea di massima il programma, con riguardo al piano di riparto, propone una riduzione dello stanziamento destinato all'area informatica nella quale ritiene che per i dirigenti vadano attivati interventi ricompresi nella patente Europea. L'incidenza dell'Area informatica va ridotta ed evidenzia la necessità di decentramento per tutte le province siciliane oltre che per la provincia di Catania con la scuola Superiore, per ridurre i costi di missione altissimi.

Inoltre, il dott. Luparello evidenzia la necessità di organizzare gli interventi formativi assicurando la presenza in ufficio dei dirigenti.

La dott.ssa. Cicala fa presente, inoltre, che con il Dipartimento di Diritto Pubblico è in corso accordo per decentrare alle province gli interventi formativi per ridurre i costi di missione a carico dei Dipartimenti.

L'ing. Manno lamenta gli orari del Master in Diritto Amministrativo e la Dott.ssa Cicala precisa che il suddetto Master si svolge nelle ore pomeridiane per esigenze organizzative e per assicurare la presenza in ufficio dei dirigenti.

Gli interventi devono tenere conto di percorsi formativi. La dott.ssa Cicala evidenzia che infatti nel PFR 1999/2001 è stato affermato il principio secondo cui si passa da corso a percorso.

Per quanto riguarda i corsi specialistici occorre un budget per assicurare tali interventi e per programmare aule a livello di Dipartimento per la gestione di tali interventi specialistici.

L'ing. Manno per L'U.Di.R.S. evidenzia la necessità di favorire la lingua inglese per quanto riguarda l'area linguistica, per quanto riguarda l'area settoriale evidenzia la rilevanza che la formazione specialistica settoriale venga destinata agli addetti ai diversi settori.

Alla destinazione delle risorse alle diverse aree di contenuto sulla base della proposta presentata dall'Amministrazione e delle osservazioni emerse in sede di confronto si apportano le seguenti modifiche al piano di riparto:

Diminuire lo stanziamento per l'area informatica a vantaggio dell'area linguistica (preferibilmente per i corsi di lingua inglese), dell'area manageriale e dell'area settoriale.

Il Dott. Liotta, ascoltate le proposte provenienti dalle parti sindacali, assicura il loro adeguamento ai fini dell'elaborazione dei programmi annuali e pluriennali relativi all'attività di formazione e aggiornamento dirigenti.

Le parti sindacali presenti manifestano la condivisione generale delle superiori proposte dell'Amministrazione con le modifiche ed integrazioni presentate.

Le parti presenti, preso atto dell'intesa raggiunta, alle ore 14,20 sospendendo i lavori avendo esaurito la discussione relativa all'ordine del giorno della convocazione.

Firmato

DIRSI
CISL

RISOLUZIONE DEL CONSIGLIO del 27 giugno 2002 sull'apprendimento permanente (2002/C 163/01)

IL CONSIGLIO DELL'UNIONE EUROPEA,
considerando quanto segue:

- (1) L'istruzione e la formazione sono un mezzo indispensabile per promuovere la coesione sociale, la cittadinanza attiva, la realizzazione personale e professionale, l'adattabilità e l'occupabilità. L'apprendimento permanente agevola la libera circolazione dei cittadini europei e consente di conseguire gli obiettivi e le aspirazioni dei paesi dell'unione europea (diventare più prosperi, competitivi, tolleranti e democratici). Dovrebbe consentire a tutti di acquisire le conoscenze necessarie per partecipare come cittadini attivi alla società della conoscenza e al mercato del lavoro.
- (2) L'azione prevista nella presente risoluzione rispetta la Carta dei diritti fondamentali dell'unione europea, in particolare l'articolo 14, in cui si stabilisce che ogni individuo ha diritto all'istruzione e all'accesso alla formazione professionale e continua.
- (3) Alla fine dell'anno europeo dell'istruzione e della formazione lungo tutto l'arco della vita nel 1996, il Consiglio ha adottato conclusioni riguardanti una strategia per l'apprendimento durante tutto l'arco della vita, specificando una serie di principi fondamentali alla base di una strategia per l'apprendimento durante tutto l'arco della vita[...].
- (4) Il Consiglio europeo straordinario di Lussemburgo del novembre 1997 ha inserito come tema prioritario tra le sue linee direttrici in materia di occupazione l'aumento dell'occupabilità e della capacità di adeguamento attraverso la formazione e da allora l'apprendimento permanente è diventato un obiettivo orizzontale della strategia europea per l'occupazione.

- (5) Il Consiglio europeo di Lisbona del marzo 2000 ha fissato l'obiettivo strategico dell'unione europea di diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, comprendente elementi chiave come lo sviluppo dell'apprendimento permanente per tutti.
- (6) Il Consiglio europeo di Feira del giugno 2000 ha invitato gli Stati membri, il Consiglio e la Commissione ad individuare strategie coerenti e misure pratiche al fine di favorire l'apprendimento permanente e renderlo accessibile a tutti. Ciò è stato ribadito in occasione del Consiglio europeo di Stoccolma del marzo 2001. Nella stessa occasione il Consiglio europeo di Feira ha ribadito la necessità di promuovere il coinvolgimento delle parti sociali e sfruttare appieno il potenziale dei finanziamenti pubblici e privati.
- (7) Il Consiglio (Istruzione) nella sessione del 29 novembre 2001 si è pronunciato sul pacchetto «Occupazione», sottolineando il ruolo dell'apprendimento permanente quale chiara priorità delle politiche nazionali per l'occupazione.
- (8) Una relazione sull'apprendimento permanente è stata presentata ai ministri dell'Istruzione dell'Unione e ai paesi candidati nella Conferenza di Riga del giugno 2001. In occasione di questa riunione, i ministri hanno chiesto una relazione di follow-up sugli «Indicatori di qualità dell'apprendimento permanente» che sarà presentata nella riunione dei ministri dell'istruzione di Bratislava nel giugno 2002.
- (9) L'adozione nel febbraio 2001 della relazione del Consiglio «Obiettivi dei sistemi di istruzione e formazione» e, nel febbraio 2002, del programma di lavoro per il decennio sul follow-up circa detta relazione costituisce un importante passo nella realizzazione dell'impegno di ammodernare e migliorare la qualità dei sistemi di istruzione e formazione degli Stati membri.
- (10) Nelle conclusioni (2) approvate dal Consiglio (Istruzione/ Gioventù) del 14 febbraio 2002 sono state positivamente recepite le proposte del Libro bianco della Commissione «un nuovo impulso per la gioventù europea» miranti a far sì che si tenga maggiormente conto degli aspetti specifici della gioventù in altre azioni comunitarie quali l'apprendimento permanente.
- (11) Il Consiglio europeo di Barcellona del marzo 2002, nella convinzione che l'apprendimento permanente costituisca un settore prioritario della strategia di Lisbona, ha chiesto che venga adottata una risoluzione sull'apprendimento permanente prima della riunione del Consiglio europeo di Siviglia, tenendo conto della strategia europea per l'occupazione.

CONSTATA che, benché l'Europa sia un punto di riferimento in molti settori e abbia una comprovata capacità di convertire le idee in prodotti e servizi innovativi, l'accesso all'apprendimento permanente non è ancora una realtà per molti cittadini.

SOTTOLINEA che l'apprendimento permanente deve riguardare l'apprendimento da prima della scuola a dopo la pensione e comprendere l'intera gamma di modalità di apprendimento formale, non formale e informale. L'apprendimento permanente va inoltre inteso come qualsiasi attività di apprendimento intrapresa nelle varie fasi della vita al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze in una prospettiva personale, civica, sociale e/o occupazionale. In questo contesto i principi che presidono all'apprendimento permanente dovrebbero essere: la centralità del discente, sottolineando l'importanza di un'autentica parità di opportunità, e la qualità dell'apprendimento.

SOTTOLINEA l'importanza del contributo del settore giovanile per la definizione di strategie coerenti e globali per l'apprendimento permanente, evidenziando il valore dell'apprendimento non formale e informale nel settore giovanile e definendo le priorità per l'apprendimento permanente in questo contesto.

ACCOGLIE CON FAVORE la comunicazione della Commissione del novembre 2001 intitolata «Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente», basata sul memorandum sull'istruzione e la formazione permanente del novembre 2000 e sulle reazioni suscitate da ampie consultazioni svolte in tutta Europa su questo documento. Accoglie con soddisfazione inoltre il fatto che questa comunicazione ha definito l'apprendimento permanente quale uno dei principi guida per l'istruzione e la formazione e riconosce la pertinenza delle componenti delle strategie in materia di apprendimento permanente e le priorità d'azione individuate nella comunicazione.

RIAFFERMA QUANTO SEGUE:

- 1) che la convergenza della comunicazione della Commissione intitolata «Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente» con il programma di lavoro sul follow-up circa gli obiettivi dei sistemi di istruzione e formazione deve essere promosso allo scopo di attuare una strategia d'insieme coerente per l'istruzione e la formazione;
- 2) che l'apprendimento permanente dovrebbe essere rafforzato dalle azioni e dalle politiche elaborate nell'ambito della strategia europea per l'occupazio-

zione, del piano d'azione in materia di competenze e di mobilità, dei programmi comunitari Socrates, Leonardo da Vinci e Gioventù, dell'iniziativa eLearning e delle azioni in materia di ricerca e innovazione, tra l'altro.

RICONOSCE che si dovrebbe dare priorità a:

- fornire l'accesso ad opportunità di apprendimento permanente per tutti a prescindere dall'età, comprese azioni specifiche dirette alle persone più svantaggiate, a coloro che non partecipano a istruzione e formazione, nonché ai migranti, ai fini di agevolarne l'integrazione sociale,
- fornire opportunità di acquisire e/o aggiornare competenze di base, comprese le nuove competenze di base quali le competenze in tecnologia dell'informazione, lingue straniere, cultura tecnologica, imprenditorialità e competenze sociali,
- formazione, assunzione e aggiornamento dei docenti e dei formatori per lo sviluppo dell'apprendimento permanente,
- l'effettiva convalida e il riconoscimento di qualifiche formali nonché apprendimento non formale e informale, attraverso paesi e settori di istruzione con maggiore trasparenza e migliori garanzie di qualità,
- qualità elevata e ampia accessibilità di informazione specifica per gruppi mirati, orientamento e consulenza per quanto riguarda le opportunità di apprendimento permanente e relativi benefici,
- incoraggiare la rappresentanza di pertinenti settori, incluso il settore giovanile, nelle strutture e nelle reti future o già esistenti in questo settore.

INVITA GLI STATI MEMBRI, NELL'AMBITO DELLE RISPETTIVE RESPONSABILITÀ, A:

- 1) sviluppare e attuare strategie globali e coerenti che rispecchino i principi e le componenti essenziali identificati nella comunicazione della Commissione e coinvolgere tutti gli attori pertinenti, in particolare le parti sociali, la società civile e le autorità locali e regionali;
- 2) in correlazione con la strategia europea per l'occupazione. mobilitare le risorse per tali strategie e promuovere l'apprendimento permanente per tutti:
 - fissando obiettivi per accrescere gli investimenti in risorse umane, compreso l'apprendimento permanente. ottimizzando l'uso delle risorse disponibili,
 - elaborando iniziative volte a stimolare gli investimenti privati nell'apprendimento.

- prendendo in considerazione un'utilizzazione più mirata delle risorse finanziarie della Comunità, compresa la Banca europea per gli investimenti;
- 3) promuovere l'apprendimento sul luogo di lavoro, in cooperazione con istituti di istruzione e formazione e con le parti sociali;
- 4) migliorare l'istruzione e la formazione di docenti e formatori coinvolti nell'apprendimento permanente, cosicché acquisiscano le necessarie competenze per la società della conoscenza, promuovendo così, fra gli altri obiettivi, l'accesso generale all'apprendimento delle lingue, l'accesso per tutti alle TIC, nonché una maggiore partecipazione a studi di carattere scientifico e tecnico;
- 5) incoraggiare la cooperazione ed efficaci misure per la convalida dei risultati dell'apprendimento, che è essenziale per creare passerelle fra apprendimento formale, non formale e informale e che costituisce pertanto un requisito preliminare per la creazione di una zona europea di apprendimento permanente;
- 6) sviluppare informazioni specifiche per gruppi mirati, orientamento e consulenza compresa la messa a disposizione di strumenti appropriati per rendere disponibile l'informazione su formazione e istruzione e sulle opportunità di lavoro;
- 7) sviluppare strategie per individuare e incrementare la partecipazione di gruppi esclusi dalla società della conoscenza a causa dei loro scarsi livelli di competenze di base;
- 8) migliorare la partecipazione attiva nell'apprendimento permanente, includendo i giovani.

INVITA LA COMMISSIONE A:

- 1) promuovere e coordinare, in stretta cooperazione con il Consiglio ed in modo integrato e convergente, le azioni derivanti dalla comunicazione della Commissione intitolata «Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente» attraverso il programma di lavoro sul follow-up circa gli obiettivi dei sistemi di istruzione e di formazione ed altri strumenti comunitari di istruzione e formazione, nonché la strategia europea per l'occupazione;
- 2) stimolare incentivi della qualità e lo scambio di buone prassi per favorire il conseguimento di risultati effettivi in tutti i settori interessati all'apprendimento formale, non formale e informale, compresa la creazione di

una banca dati europea relativa alle buone pratiche nel settore dell'apprendimento permanente;

- 3) promuovere, in stretta cooperazione con il Consiglio e con gli Stati membri, una maggiore cooperazione nell'istruzione e nella formazione professionale basate sulla trasparenza e sulla garanzia di qualità, per sviluppare un quadro per il riconoscimento delle qualifiche, partendo dai risultati del processo di Bologna e promuovendo azioni simili nel settore della formazione professionale. Tale cooperazione dovrebbe assicurare la partecipazione attiva delle parti sociali degli istituti di istruzione e di formazione professionale e di altre parti interessate pertinenti;
- 4) promuovere azioni di informazione specifica per i gruppi mirati e orientamento a favore di una maggiore sensibilizzazione alle opportunità di apprendimento e di lavoro in tutta l'Europa;
- 5) promuovere la partecipazione dei paesi candidati all'elaborazione di strategie di apprendimento permanente;
- 6) rafforzare la cooperazione con organizzazioni internazionali pertinenti, per esempio Consiglio d'Europa, OCSE e Unesco, nella definizione di politiche e di azioni concrete nel campo dell'apprendimento permanente;
- 7) preparare, in cooperazione con gli Stati membri, una relazione sul seguito alla sua comunicazione e alla presente risoluzione prima del Consiglio europeo di primavera del 2004.

INVITA gli Stati membri e la Commissione a proporre azioni concrete volte ad attuare il contenuto della presente risoluzione, promuovendo la cooperazione fra tutti gli attori fondamentali e nell'ambito del trattato.

Direttiva dell'Assessore alla Presidenza n. 903 del 19.2.2002 sui programmi annuali e pluriennali della dirigenza:

“La formazione e l'aggiornamento professionale dei dirigenti sono assunti dall'Amministrazione Regionale quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze manageriali allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico ed organizzativo di riferimento ed a favorire il consolidarsi di una cultura di gestione orientata al risultato ed all'innovazione.

Dall'enunciato sopra riportato, contenuto sia nell'art.14 della L.R. 15.5.2000 n.10 che nell'art.15 del C.C.R.L. dell'area della dirigenza, è dato trarre la necessità di mettere a punto uno strumento strategico globale di intervento che tenga conto del fabbisogno formativo specifico di tutta la dirigenza regionale.

Pertanto, al fine di pervenire al programma di formazione annuale e pluriennale della dirigenza regionale, quale strumento strategico di intervento per il raggiungimento degli obiettivi di modernizzazione ed efficienza/efficacia della Pubblica Amministrazione è necessario procedere alla rilevazione del relativo fabbisogno formativo.

L'elaborazione dei programmi annuali e pluriennali della dirigenza, demandata a questo Dipartimento del personale, non può prescindere dalla mappa del fabbisogno formativo collegata al cambiamento in atto determinato dai contenuti delle riforme riguardanti non solo il territorio regionale ma tutto il Paese.

Infatti, proprio per i dirigenti, sui quali maggiormente grava il compito di essere agenti del cambiamento, il processo formativo deve costituire un accompagnamento ai processi reali che i dirigenti medesimi vivono.

I punti prioritari riconducibili nell'ambito delle azioni da compiere per innestare e diffondere reali processi di innovazione non possono ignorare:

- La conoscenza e condivisione delle nuove missioni istituzionali e delle prospettive scaturenti dal ruolo richiesto alle strutture pubbliche di diventare realmente fattore di sviluppo e di vantaggio competitivo;
- La corretta utilizzazione di strumenti gestionali nuovi, di modelli organizzativi più flessibili e adattabili alle specificità delle singole realtà (l'organizzazione dei programmi, i controlli di gestione, i nuclei di valutazione, il lavoro per progetti, i sistemi informativi, ecc);
- L'omogeneo e soddisfacente funzionamento dell'apparato amministrativo sull'intero territorio regionale e nel rispetto del criterio della coesione amministrativa.

Al fine di definire i programmi di cui all'art.15 del C.C.R.L. della dirigenza, i Dirigenti Generali procederanno alla rilevazione del fabbisogno formativo di ciascun Dipartimento tenendo conto che la formazione dei dirigenti persegue gli obiettivi generali sopra delineati, senza trascurare per i dirigenti medesimi quegli obiettivi tuttora attuali determinati nella precedente fase di programmazione definita con il primo Piano della Formazione 1999/2001, tutti riconducibili alle direttive ed indirizzi promananti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ed agli obiettivi di carattere generale contenuti nei documenti di programmazione economico finanziaria:

- coadiuvare l'amministrazione verso una prospettiva di orientamento al servizio;

- sollecitare la realizzazione di una gestione per progetti, con obiettivi predefiniti, in sostituzione del metodo che privilegia gli atti ed i provvedimenti;
- richiamare la dirigenza a più efficaci regole funzionali di responsabilità ed autonomia gestionale ed a misurarsi con i nuovi modelli operativi che la tecnologia impone;
- favorire l'interazione culturale e progettuale con il sistema privato, dando vita a momenti formativi e di aggiornamento manageriale comuni;
- mettere l'amministrazione in condizioni di poter sostenere il confronto con le altre realtà pubbliche dell'Unione Europea.

Individuato il fabbisogno specifico della dirigenza, sarà possibile avviare la contrattazione a livello di dipartimenti prevista dall'art.4 del C.C.R.L. della dirigenza sui criteri specifici per l'elaborazione dei programmi annuali e pluriennali relativi all'attività di formazione ed aggiornamento e, quindi, definire da parte dell'Amministrazione la quota delle risorse da destinare ai programmi medesimi

I dati della rilevazione dei bisogni formativi saranno trasmessi entro e non oltre il 15 marzo 2002 all'Area Formazione del Dipartimento regionale del personale, dei servizi generali, di quiescenza e previdenza ed assistenza del personale, alla quale è fatto carico della consultazione periodica dei referenti formativi, di indire le riunioni interdipartimentali di rilevazione e di costituire eventuali gruppi tecnici di approfondimento tematico, per la relativa attività di programmazione.

La suddetta rilevazione, inoltre, sarà effettuata tenendo conto che la formazione del personale dell'amministrazione Regionale deve privilegiare obiettivi di operatività da conseguire con riguardo:

- alla capacità dei dipendenti di operare in realtà amministrative informatizzate, all'analisi delle procedure e dell'organizzazione, basata anche sulle conoscenze quali-quantitative degli aggregati, con l'introduzione della cultura del dato statistico;
- allo sviluppo di profili di managerialità capace di progettare le attività, di valutare comparativamente i risultati di gestione ed in grado di analizzare i costi ed i rendimenti;
- alla formazione del personale da adibire agli uffici per le relazioni con il pubblico ed alla diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere

Ai fini della rilevazione del fabbisogno formativo non dovrà essere trascurato l'obiettivo specifico già individuato nel Programma Operativo Regionale Sicilia 2000/2006 dell'adeguamento delle competenze rispetto alle nuove funzioni richieste per promuovere politiche di sviluppo regionale e, quindi, le linee prioritarie di intervento determinate in relazione alla centralità della Pubblica Amministrazione in Sicilia:

- promozione dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione;
- diffusione e specializzazione degli sportelli unici per le imprese e costituzione di una rete per gli sportelli;
- attivazione di processi di innovazione e di semplificazione delle procedure amministrative (anche attraverso nuovi modelli culturali e di relazione con gli utenti, trasferimento delle esperienze di innovazione più significative ed efficaci);
- formazione del personale della P.A. che dovrà confluire nella istituenda Agenzia Regionale per la Protezione dell' Ambiente (A.R.P.A.);
- sviluppo di reti di funzionari, di procedure per la circolazione delle informazioni e lo scambio di collaborazione per sviluppare l'interoperabilità tra le diverse Amministrazioni;
- sostegno all'internazionalizzazione delle Pubbliche Amministrazioni;
- percorsi formativi per i dipendenti della P.A. da attuare anche con formazione a distanza;
- diffusione all'interno della P.A. della conoscenza delle lingue straniere, delle procedure comunitarie e degli altri organismi internazionali, la prassi della cooperazione diretta con funzionari e uffici di altri paesi;
- diffusione di metodologie per la comprensione dell'impatto di genere dell'organizzazione delle procedure per l'implementazione delle politiche pubbliche.

Per quanto attiene le metodologie di rilevazione, fermo restando il ruolo demandato ai Dirigenti designati referenti formativi da ciascun Dirigente Generale, si richiamano i contenuti del primo Piano della Formazione del personale regionale 1999/2001.

Si evidenzia che per i bisogni formativi rilevati nel periodo 1999/2001 a cura dei Dirigenti designati referenti formativi e rappresentati dai Direttori Regionali, è tuttora in corso di erogazione la relativa offerta di corsi di formazione programmata a cura dell'Area interdipartimentale Formazione del Dipartimento Regionale del personale che, in ragione dell'organizzazione diretta nell'ambito delle collaborazioni con Università e Centri di ricerca e for-

mazione specializzati, è nelle condizioni di individuare i contenuti in relazione alle attuali esigenze della dirigenza.

Il suddetto piano della formazione oltre a raccogliere la programmazione delle attività formative del personale regionale, per la prima volta ha previsto il sistema organizzativo della formazione che si pone quale strumento dinamico per rispondere alle diverse esigenze del personale ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

Pertanto, gli interventi formativi andranno pur sempre ascritti nel contesto di un sistema metodologicamente compiuto, articolato in procedure attuative, che consenta di definire la dimensione del bisogno formativo, le aree di competenza professionale, le aree di contenuto formativo, le tipologie di professionalità specifiche in cui si articola il ruolo unico della dirigenza, le priorità degli interventi formativi da erogare nel tempo, la metodologia didattica ritenuta più idonea, gli strumenti attuativi, le risorse necessarie, la qualità degli interventi.

La formazione del personale costituisce attività ordinaria dell'Amministrazione Regionale. Il ruolo della formazione non è limitato ad interventi straordinari per supportare le strategie di cambiamento intrinseche all'organizzazione regionale ma va inteso quale strumento essenziale per un adeguamento costante della professionalità dei dirigenti all'evoluzione dello stato dell'arte di ogni figura dirigenziale, in stretta correlazione con le mutazioni in atto nella società, a cui si rapporta l'azione della Regione.

Le Organizzazioni sindacali, cui la presente è pure diretta, ferma restando la contrattazione regionale e la successiva contrattazione decentrata, forniranno ai singoli Dipartimenti regionali ed all'Area interdipartimentale Formazione elementi ritenuti utili per la definizione della programmazione delle attività di formazione. (f.to Assessore delegato alla Presidenza)"

Direttiva del 13/12/2001 sulla "formazione" e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni del Dipartimento Funzione Pubblica (G.U.R.I. n. 26 del 31.1.2002):

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, per fornire indirizzi sulle politiche di formazione del personale, migliorare la qualità dei processi formativi e responsabilizzare i dirigenti delle amministrazioni pubbliche sulla necessità di valorizzare le risorse umane e le risorse finanziarie destinate alla formazione, emana la seguente direttiva.

PREMESSA

La formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui.

I processi di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, la riforma dei ministeri, il decentramento e il rafforzamento dei livelli locali di governo, l'attuazione del principio di sussidiarietà e il conseguente nuovo orizzonte delle missioni delle amministrazioni possono realizzarsi solo attraverso il pieno coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione.

L'attivazione di diversi piani strategici, tra cui quello finalizzato alla realizzazione dell'e-government, sarà possibile soltanto grazie alla formazione delle risorse umane.

Si apre, dunque, una fase di attuazione e gestione delle riforme normative e di attenzione allo sviluppo delle organizzazioni, che passa attraverso la crescita e la valorizzazione della professionalità e l'utilizzo ottimale dei fondi comunitari, quelli ordinari nazionali e regionali, quelli derivanti dai risparmi di spesa e dai processi di esternalizzazione.

Negli ultimi anni vi è stata, da un lato, una limitata crescita sia della spesa per la formazione sia del numero delle strutture formative, dall'altro una rilevante evoluzione del sistema e della domanda. Lo confermano i Rapporti annuali sulla formazione, fino ad oggi elaborati dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e con le altre strutture di formazione. Tale mutamento richiede un continuo e adeguato indirizzo, coordinamento e monitoraggio delle attività formative.

Questa direttiva, pertanto, richiama e impegna la responsabilità dei dirigenti nella gestione del personale e delle risorse finanziarie ad essa connesse, l'attenzione degli operatori alla qualità della formazione, all'efficienza e all'efficacia dei processi formativi.

Ad integrazione della circolare n. 14 del 24 aprile 1995, emanata dal Ministro per la Funzione Pubblica in materia di formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, le cui linee di fondo risultano ancora attuali e confermate nella loro portata innovativa, si emanano i seguenti indirizzi, concertati con il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie per le parti di sua competenza e, in particolare, per le attività legate al piano di e-government.

OBIETTIVI

L'obiettivo primario di questa direttiva è quello di promuovere in tutte le amministrazioni la realizzazione di un'efficace analisi dei fabbisogni formativi e la programmazione delle attività formative, per assicurare il diritto individuale alla formazione permanente in coerenza con gli obiettivi istituzionali delle singole amministrazioni.

La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti delle pubbliche amministrazioni superando i livelli percentuali attuali di investimento sul monte retributivo e garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto e nel quadro del sistema delle relazioni sindacali previsto dai contratti collettivi.

Le attività formative dovranno rispondere a standard minimi di qualità e assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti e di miglioramento dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni ai cittadini.

La formazione, infatti, dovrà essere sviluppata attraverso un sistema di governo, di monitoraggio e controllo che consenta di valutarne l'efficacia e la qualità.

LA FORMAZIONE PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

I cambiamenti in atto nelle pubbliche amministrazioni richiedono la presenza di personale qualificato e aggiornato; da un lato per garantire l'effettività delle riforme normative, dall'altro per intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione che possono derivare dai processi di innovazione.

Per questo è necessario istituire, se assenti, strutture dedicate alla formazione e alla valorizzazione delle risorse umane, che assicurino la pianificazione e la programmazione delle attività formative: non solo per aumentare il rapporto percentuale tra spesa per la formazione e monte retributivo, ma anche il numero di destinatari e le ore di didattica. Da questo punto di vista, l'impiego delle metodologie di formazione a distanza potrà consentire di ampliare il numero dei destinatari e realizzare una formazione continua che garantisca livelli minimi comuni di conoscenze.

Poiché la formazione costituisce un processo complesso, che ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei servizi pubblici, l'impegno delle amministrazioni nella gestione della formazione dovrà essere particolarmente attento alla qualità e all'efficacia.

La formazione ha di fronte tre sfide importanti:

- la domanda di nuove competenze, che scaturisce dalla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini, e la necessità di meglio qualificare i profili attualmente esistenti. Un'analisi aggiornata dei profili professionali mancanti dovrà costi-

- tuire la base dei programmi di formazione e di riqualificazione del personale delle singole amministrazioni;
- l’informatizzazione nella pubblica amministrazione e la conseguente riorganizzazione delle amministrazioni, nell’ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore organizzazione del lavoro;
 - il processo di riforma della dirigenza, accompagnato da un sistema dinamico e pluralista di offerta di alta formazione continua, affinché si possa realizzare una integrazione con il modello manageriale degli altri settori della società e con la dirigenza degli altri Paesi europei.

La riqualificazione del personale, prevista dai contratti collettivi dei diversi comparti, deve essere condotta alla luce degli obiettivi di questa direttiva e, quindi, all’insegna dell’efficienza e dell’efficacia, con la consapevolezza che la formazione deve essere considerata come un vero e proprio investimento di risorse e come tale gestita con attenzione e responsabilità in tutte le sue fasi.

RESPONSABILITÀ DELLA GESTIONE

Tutti i dirigenti sono responsabili della gestione del personale, e quindi della formazione delle risorse umane. Ai titolari degli uffici del personale, dell’organizzazione e della formazione spetta il compito di svolgere le azioni tecniche che caratterizzano l’intero processo formativo, con particolare riguardo alle fasi di programmazione e di valutazione dell’impatto della formazione sulle competenze del personale e sulle prestazioni rese.

I responsabili delle funzioni di valutazione previste dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, debbono tenere conto dell’applicazione della presente direttiva in relazione ai controlli sulla gestione e sulle prestazioni del personale dirigenziale, nonché sui comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali e umane ad esso assegnate.

Gli obiettivi di questa direttiva potranno essere raggiunti solo attraverso un coinvolgimento di tutti i soggetti e, in particolar modo, dei dirigenti responsabili delle risorse umane e delle attività di formazione.

PRINCIPI GUIDA PER LA QUALITÀ

La formazione costituisce un processo articolato, costituito da più fasi, che richiede il supporto e il monitoraggio delle amministrazioni committenti per tutta la sua durata. Si invitano, pertanto, le amministrazioni a prendere in considerazione, anche attraverso l’eventuale supporto di strutture esterne pubbliche e private, le fasi in cui si articola il processo e i principi e le indicazioni in esse contenuti:

a) Individuazione dei destinatari della formazione e delle loro esigenze

- La responsabilità delle amministrazioni nella formazione del personale emerge in modo chiaro già nella fase dell'individuazione dei destinatari dei programmi di formazione.
- Tale attività richiede:
- una banca dati del personale contenente informazioni sui titoli di studio, le esperienze lavorative interne ed esterne e i precedenti percorsi formativi;
- il quadro aggiornato delle risorse umane con le previsioni dei flussi del turn-over, in base alla "programmazione delle assunzioni";
- il quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai vari uffici;
- la conoscenza del proprio personale, delle relative esigenze ed aspettative di carriera, anche attraverso l'utilizzo delle tecniche del "bilancio delle competenze";
- la considerazione delle esigenze familiari o personali, al fine di garantire le pari opportunità, individuando i percorsi e le metodologie formative più appropriate.

L'insieme di tali informazioni va raccolto e organizzato in apposite banche dati, anche per evitare di destinare ad attività formative personale non interessato, non impiegabile a copertura dei nuovi compiti degli uffici e non dotato di professionalità adeguata per livello o settore.

Un primo impiego ottimale delle risorse finanziarie e umane richiede un'attenta individuazione dei destinatari della formazione, tenendo conto che quando calcoliamo il costo per la formazione dobbiamo considerare anche il costo per la eventuale mancata prestazione presso la propria amministrazione.

La qualità della formazione, intesa anche come adeguatezza ai bisogni dei singoli oltre che delle amministrazioni, è importante soprattutto per gli effetti rilevanti che può avere sulla motivazione del personale.

b) Individuazione del fabbisogno formativo

Una corretta analisi serve a definire gli obiettivi della formazione. L'analisi deve essere condotta partendo dai fabbisogni individuali e dai ruoli e dai bisogni organizzativi, alla luce delle norme che attribuiscono nuovi compiti, e tenendo conto dell'attività di programmazione delle assunzioni e di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali.

In questa fase, inoltre, va considerata la Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione, in relazione agli aspetti riguardanti gli obiet-

tivi delle singole strutture e degli uffici ed alla copertura formativa necessaria per il loro raggiungimento.

L'analisi dei bisogni formativi va effettuata costantemente, in concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa.

c) Progettazione della formazione

La fase della progettazione della formazione richiede il possesso e l'utilizzo di tutte le informazioni necessarie sul personale, sui mutamenti organizzativi e normativi e sull'offerta presente sul mercato della formazione.

La raccolta dei dati rende necessaria la consultazione e il coinvolgimento del personale e, quindi, la valutazione delle esperienze formative precedenti e dei bisogni individuati.

La progettazione dovrà considerare diversi elementi, tra i quali:

- gli obiettivi dell'azione formativa;
- le caratteristiche dell'organizzazione;
- le risorse finanziarie;
- il numero e le aree professionali del personale coinvolto;
- i programmi didattici;
- le metodologie da adottare;
- il piano di qualità;
- i sistemi di verifica e valutazione individuale;
- i sistemi di valutazione del programma (in itinere ed ex post).

Il progetto didattico dovrà essere concentrato sui fabbisogni specifici delle amministrazioni e dovrà corrispondere alle esigenze sia dell'organizzazione sia del personale.

In considerazione, poi, dei processi di mobilità professionale che investono tutte le pubbliche amministrazioni e che possono costituire occasioni positive di scambi ed apporti di esperienze fra le amministrazioni stesse, la progettazione dovrà proporsi la trasparenza anche in funzione della trasferibilità degli obiettivi formativi perseguiti e raggiunti, oltre che della loro capitalizzazione quale "credito" formativo individuale.

d) Formulazione della domanda formativa

La corretta formulazione della domanda richiede sia il rispetto della normativa (tenendo conto delle norme generali per gli appalti di servizi, con particolare riferimento alla normativa comunitaria) sia la conoscenza del merca-

to e delle caratteristiche tecniche della formazione, con particolare attenzione ai requisiti dei soggetti che operano nel campo della formazione, alle dotazioni tecnologiche e alle metodologie formative da impiegare.

La predisposizione dei bandi e dei capitolati tecnici va effettuata, quindi, alla luce della normativa, ma anche delle caratteristiche tecniche dell'offerta formativa, in continua e veloce evoluzione.

e) La qualità della formazione: i soggetti e i servizi

Tra i fattori di qualità dei soggetti erogatori vi è l'esperienza specifica sui servizi richiesti, coniugata con una forte capacità di proiezione innovativa di dimensione internazionale.

Nel merito, è importante distinguere tra le attività di formazione e quelle di consulenza e assistenza per meglio verificare l'esperienza specifica del soggetto sulla formazione richiesta (per metodologia, per destinatari, per settore o altro).

I fattori da tenere in considerazione sono: le competenze interdisciplinari dei formatori, le metodologie impiegate (che possono variare, anche integrandosi, tra aula, campo, stage, laboratorio, studio di casi, formazione a distanza ed altro, comunque idonei a porre in essere un coinvolgimento interattivo del destinatario della formazione), i sistemi di qualità adottati, le attrezzature, la presenza sul territorio.

La qualità delle attività formative riguarda i contenuti, il grado di corrispondenza del progetto e delle azioni ai bisogni del personale, infine gli aspetti operativi.

Le capacità operative e gestionali delle attività vanno monitorate durante l'erogazione del servizio secondo i principi dell'efficienza e dell'efficacia.

Rientrano in tale ambito, ad esempio, l'adeguatezza degli strumenti di formazione alle attività offerte ed i sistemi di controllo della qualità durante i percorsi formativi.

Il monitoraggio del processo formativo richiede, innanzitutto, l'individuazione di alcuni parametri che le amministrazioni devono indicare in ogni programma. I parametri vanno individuati in base alle caratteristiche e alle dimensioni delle attività, utilizzando anche quanto previsto dalle norme sull'accreditamento e dalla normativa sul Fondo sociale europeo.

Inoltre, i piani di formazione dovranno prevedere sistemi di auditing e di verifica in grado di aggiornare e modificare gli indicatori di valutazione.

f) Gli utenti della formazione e la valutazione

L'attività formativa deve risultare utile e, quindi, pertinente per le tre cate-

gorie di utenti, diretti, indiretti e finali: i partecipanti ai corsi, le amministrazioni e i cittadini.

Per misurare l'efficacia dei risultati dell'azione formativa intrapresa, pertanto, occorre tenere ben presenti le valutazioni espresse dai partecipanti alle attività formative, quelle dei dirigenti delle amministrazioni e, infine, le valutazioni espresse dai cittadini che usufruiscono dei servizi delle pubbliche amministrazioni.

Sono i cittadini che debbono poter riscontrare un miglioramento continuo delle prestazioni ad essi rese.

In particolare, i dirigenti dovranno attivarsi, ove possibile con il supporto dei propri uffici o rivolgendosi a soggetti esterni, per valutare il "cambiamento" prodotto dalla formazione: in termini di crescita professionale individuale, impatto organizzativo e miglioramento della qualità dei servizi; nell'attività di valutazione possono fare riferimento agli indicatori previsti dalla Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

La valutazione dei singoli partecipanti non deve basarsi soltanto sul gradimento, ma sul grado di apprendimento, le capacità e i risultati dei singoli: l'obiettivo, infatti, è la misurazione del cambiamento apportato dalle attività formative. Le modalità di verifica non debbono esaurirsi nella attribuzione di un voto o di un punteggio, ma possono rispondere anche ad una logica binaria di certificazione di risultato positivo o negativo dell'attività di formazione.

I risultati della valutazione dovranno confluire in una banca dati per essere rielaborati, e poter così avviare un nuovo ciclo di programmazione delle attività formative.

Il monitoraggio e la valutazione possono essere svolti da sistemi di auditing interni.

Qualora all'interno non siano disponibili adeguate risorse, e nei casi in cui i piani di formazione interessino numerose unità di personale, monitoraggio e valutazione possono essere affidate a società esterne selezionate per svolgere tale attività.

g) Alcuni strumenti

Le informazioni sulla qualità dei soggetti e dei servizi di formazione da questi forniti possono essere raccolte attraverso i seguenti strumenti di gestione e raccolta dati da attivare in ogni amministrazione, anche nell'ambito dei sistemi informativi del personale esistenti:

- banca dati sulle esperienze formative della propria amministrazione: primo strumento per verificare la qualità dei soggetti e delle attività proposte, utilizzando i dati sulla qualità e sulla soddisfazione dei precedenti rapporti;

- short list, che comprenda le istituzioni di formazione precedentemente selezionate, in base a criteri di qualità definiti dall'amministrazione, o accreditate. L'accreditamento è la procedura con cui ciascuna amministrazione pubblica riconosce ad un organismo la possibilità di proporre e realizzare interventi di formazione-orientamento finanziati con risorse pubbliche. Esso prevede l'istituzione di commissioni di valutazione che effettuano una selezione in base a norme o a bandi. Gli accreditamenti si distinguono per l'estensione territoriale di riferimento e per tipologia di servizio. L'utilizzo di questo strumento è previsto, inoltre, nell'ambito della formazione continua, dal decreto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale del 25 maggio 2001, n. 166;
- certificazione di qualità: rilasciata da istituti di certificazione in base alle normative di settore.

Riferimenti tecnici e operativi dedicati alle fasi del processo dell'attività di formazione saranno indicati e contenuti in una guida operativa, che verrà prossimamente emanata dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per lo svolgimento delle funzioni e delle azioni indicate, le amministrazioni dovranno costituire apposite strutture interne, adeguando le competenze degli uffici del personale, o potranno ricorrere, per le azioni tecniche, a soggetti esterni pubblici e privati.

LE NUOVE METODOLOGIE

I mutamenti organizzativi in atto, l'introduzione di nuove tecnologie, l'esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del telelavoro debbono portare a ripensare i luoghi e le tecniche della formazione.

La progettazione delle attività formative, quindi, dovrà considerare anche le diverse metodologie di formazione a distanza (videoconferenza, e-learning) che permettono di assicurare l'efficienza e l'efficacia della formazione.

L'adozione di tali tecnologie comporta notevoli investimenti iniziali e, al pari di altri progetti di automazione, richiede un'attenta pianificazione, soprattutto al fine di tenere conto degli obiettivi della formazione, dei destinatari e dell'integrazione con le tradizionali metodologie d'aula.

I programmi di formazione a distanza, inoltre, dovranno prevedere una organizzazione modulare e una gestione flessibile, affinché possano venire incontro alle esigenze formative individuali.

In tale ambito, il Dipartimento della Funzione Pubblica fornirà indirizzi e linee guida, di concerto con il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie.

RUOLO DEL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA E DELLE STRUTTURE DI FORMAZIONE DELLE AMMINISTRAZIONI

Alla luce della presente direttiva, alle Scuole della Pubblica Amministrazione è assegnato il compito di aggiornare i programmi dei corsi di formazione rivolti al personale dirigenziale nell'ambito della gestione delle risorse umane.

All'Osservatorio dei bisogni formativi, istituito presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 287), è assegnato il compito di monitorare bisogni, qualità ed efficacia dell'attività formativa; anche per fornire gli indirizzi utili per predisporre i progetti e, quindi, supportare le amministrazioni centrali dello Stato nell'attuazione di questa direttiva.

L'Ufficio per la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, istituito presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, svolgerà, in collaborazione con il Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie - limitatamente ai settori di competenza di quest'ultimo - funzioni di indirizzo e coordinamento in collaborazione con le Scuole della Pubblica Amministrazione e promuoverà anche iniziative di accompagnamento e formazione per garantire l'attuazione di questa direttiva, in particolare attraverso il coordinamento di "piani di formazione" per il personale degli uffici competenti delle diverse amministrazioni.

IL RUOLO DEGLI UFFICI DEL PERSONALE, DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLA FORMAZIONE

Le amministrazioni, nell'ambito della propria autonomia, dovranno attivare sistemi interni di governo della formazione, prevedendo il rafforzamento o, dove mancante, l'istituzione delle strutture preposte alla programmazione e alla gestione delle attività formative, dotate di personale adeguatamente preparato.

A queste strutture spetta il compito di realizzare i piani annuali e pluriennali di formazione, in aderenza alla programmazione delle assunzioni.

Tale compito rientra nell'obbligo generale di programmazione e gestione di tutte le risorse, alla luce delle strategie di riforma e delle richieste provenienti da cittadini e imprese.

Per questo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione dovrà costituire il punto di riferimento per l'identificazione degli obiettivi e la programmazione delle attività formative.

La programmazione delle attività formative diventa, quindi, uno dei compiti delle strutture interne delle amministrazioni e uno dei principi guida per il coordinamento e la gestione della formazione.

PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, sentite la Conferenza dei Presidenti delle Regioni, le Associazioni rappresentanti degli enti locali e le Organizzazioni sindacali, emanerà un atto di indirizzo annuale sulla formazione.

Il documento conterrà le linee di azione e i programmi strategici nazionali necessari per garantire l'innovazione e la coesione nel processo di riforma della pubblica amministrazione e le eventuali forme di collaborazione e cooperazione con altri soggetti pubblici e privati.

Le singole amministrazioni predisporranno, entro il 31 marzo di ciascun anno, un piano di formazione del personale, tenendo conto: dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi e ai nuovi compiti, della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche introdotte.

Il piano di formazione dovrà indicare gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie; prevedere l'impiego delle risorse interne e di quelle comunitarie; le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari, prevedendo anche attività di formazione interne, gestite in forma diretta, individuando quindi dirigenti e funzionari da coinvolgere in tali attività.

Il piano di formazione delle amministrazioni centrali dello Stato anche ad ordinamento autonomo dovrà essere inviato all'Osservatorio (punto 7).

L'elaborazione del Piano dovrà tenere conto di quanto previsto dal Documento di programmazione economico-finanziaria e dalla Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

Per assicurare un'efficace gestione delle politiche della formazione e stabilire standard minimi di qualità, verrà istituita, presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, entro il 31 gennaio 2002, una struttura di coordinamento.

Ne faranno parte rappresentanti delle Scuole della Pubblica Amministrazione, delle regioni e degli enti locali, delle università, di centri di alta formazione pubblici e privati, delle forze sociali e del Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie.

INDIRIZZI

La formazione dovrà accompagnare la realizzazione delle riforme dell'amministrazione e, in particolare, supportare i seguenti processi e necessità:

- il riordino dei Ministeri, anche alla luce del decentramento delle funzioni delle amministrazioni centrali, del ridisegno dei compiti istituzionali e dell'attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale;

- la semplificazione amministrativa e l’analisi di impatto della regolamentazione;
- il rafforzamento dei sistemi di controllo interni, di valutazione del personale e il consolidamento dei principi della responsabilità;
- le competenze necessarie per la gestione delle risorse umane in termini manageriali e non solo giuridico-formali e contabili;
- il rafforzamento della formazione statistica;
- le nuove figure professionali necessarie nelle pubbliche amministrazioni con particolare riferimento alla comunicazione pubblica ed alle relazioni con i cittadini;
- la realizzazione di quanto previsto dal piano per l’e-government e dai programmi sulla società dell’informazione;
- lo sviluppo di una formazione a carattere europeo ed internazionale;
- i programmi regionali e nazionali cofinanziati da fondi comunitari;
- l’attuazione della normativa sulla comunicazione istituzionale.

I diversi livelli di governo potranno prevedere programmi e indirizzi generali legati ai relativi processi di riordino.

FORMAZIONE INTERNAZIONALE

L’integrazione delle economie dei diversi Paesi, il rafforzamento della coesione europea e il rapporto costante tra le amministrazioni europee e gli organismi internazionali richiedono una formazione permanente sui temi internazionali, sulle istituzioni e sulle politiche europee.

La rapida diffusione degli scambi di esperienze tra i paesi europei, la domanda di una più frequente mobilità dei funzionari e dei dirigenti tra le amministrazioni italiane e straniere, richiedono che una sempre maggiore attenzione venga dedicata alla formazione internazionale.

Formazione adeguata a diversi livelli di qualificazione, non solo del personale specializzato nel settore internazionale, ma del maggior numero di dipendenti attualmente in servizio, per poter realizzare una piena e consapevole integrazione dei processi decisionali e amministrativi comunitari.

La formazione internazionale assume maggiore rilevanza soprattutto in un quadro amministrativo che preveda, in maniera crescente, la mobilità dei funzionari e dei dirigenti anche nell’ambito degli organismi internazionali e della collaborazione con i paesi nuovi vicini.

Le attività formative dovranno svolgersi in collaborazione con istituti degli

altri Paesi membri della comunità e con le altre strutture formative internazionali. In tal senso le amministrazioni individueranno il personale da coinvolgere nelle attività formative necessarie, predisposte dalle Scuole della Pubblica Amministrazione.

DIRIGENZA

Il processo di riforma dello Stato deve essere sostenuto da una dirigenza in grado di esprimere qualità manageriali di eccellenza, con una forte cultura del risultato e della responsabilità, capace di organizzare mezzi e risorse per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, fra tutti quello di offrire ai cittadini servizi di elevato livello qualitativo.

La formazione, dunque, dovrà diventare una dimensione permanente della vita professionale dei dirigenti, garantendo ad essi qualità, innovazione e flessibilità nella scelta dei soggetti e delle metodologie, attraverso il ricorso a strutture di alta formazione.

Le strutture per la formazione continua dei dirigenti - pubbliche e private, di livello nazionale ed internazionale - dovranno garantire un elevato livello di prestazioni, utilizzando nuove metodologie, quali la formazione a distanza e l'autoformazione. Le attività formative fruite dai dirigenti delle amministrazioni centrali dello Stato verranno inserite nella banca dati del Ruolo Unico, di cui all'art. 23 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

UNIVERSITÀ

Come indicato nel decreto ministeriale 3 novembre 1999, n. 509, verrà stabilita una collaborazione permanente con le università e con istituti di alta formazione privati preventivamente selezionati, al fine di monitorare i corsi attivati e destinati all'ingresso nelle pubbliche amministrazioni.

Questa collaborazione si esplicherà in sede di tavoli di presentazione dei programmi, come previsto dal citato decreto, e in modo permanente attraverso una conferenza per l'analisi dei corsi, la collaborazione sulla ricerca e l'innovazione e la predisposizione di stage.

RISORSE

I risparmi derivanti dai processi di riorganizzazione e di esternalizzazione potranno essere utilizzati per riqualificare il personale sui nuovi processi di lavoro. I fondi comunitari previsti dalla programmazione 2000-2006, nel rispetto delle specificità indicate nei diversi documenti di programmazione comunitaria, dovranno concorrere, con i fondi nazionali e regionali, ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi della presente direttiva.

STRUMENTI

Per supportare l'attività di programmazione delle politiche per la formazione, presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione verrà costituita una banca dati, relativa alle esperienze formative delle amministrazioni centrali dello Stato e tramite accordi delle altre amministrazioni pubbliche, alla quale potranno fare riferimento le strutture addette alla formazione del personale.

Ad una "Conferenza nazionale sulla formazione e la gestione delle risorse umane", da realizzare prossimamente, in raccordo con le regioni, gli enti locali e le organizzazioni sindacali e con la partecipazione di strutture di alta formazione, verrà assegnato il compito di affrontare le tematiche relative alle politiche sul personale, verificando e confrontando i sistemi di programmazione e di valutazione della formazione.

Si invitano i destinatari in indirizzo a dare massima diffusione alla presente direttiva.

Roma, 13 dicembre 2001

Il Ministro per la Funzione Pubblica
e per il Coordinamento dei Servizi
di Informazione e Sicurezza
(G.U.R.I. n. 26 del 31.1.2002)

Decreto Legislativo del 30 marzo 2001, n°165

Art. 7: "Gestione delle risorse umane"

(Art. 7 del D.Lgs. n°29 del 1993, come sostituito prima dall'art. 5 del D.Lgs. n.546 del 1993 e poi modificato dall'art. 3 del D.Lgs n.387 del 1998)

1. Le Amministrazioni pubbliche garantiscono parità e pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro.
2. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la libertà di insegnamento e l'autonomia professionale nello svolgimento dell'attività didattica, scientifica e di ricerca.
3. Le amministrazioni pubbliche individuano criteri certi di priorità nell'impiego flessibile del personale, purchè compatibile con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, a favore dei dipendenti in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare e dei dipendenti impegnati in attività di volontariato ai sensi della *legge 11 agosto 1991, n. 266*.
4. 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.

5. le amministrazioni pubbliche non possono erogare trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese.
6. per esigenze cui non possono far fronte con personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire incarichi individuali ad esperti di provata competenza, determinando preventivamente durata, luogo, oggetto e compenso della collaborazione.

Art. 7-bis “Formazione del personale”

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 di 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, ai 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 specificatamente 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.

D.P. 22 giugno 2001, n. 10:

“Recepimento dell’ accordo per il rinnovo contrattuale del personale regionale e degli enti di cui all’ art. 1 della legge regionale 15 maggio 2000, n. 10 con qualifiche non dirigenziali per il biennio economico 2000/2001 – Accordo ponte per la dirigenza e trattamento accessorio per i componenti degli uffici di Gabinetto – Nuovo ordinamento professionale del personale – Contratto collettivo regionale di lavoro dell’ Area della dirigenza.”

L’ Art. 3 del C.C.R.L. così definisce gli obiettivi sottostanti alla nuova disciplina del sistema di classificazione professionale del personale:

1. Il presente contratto persegue le finalità del miglioramento della funzionalità degli uffici, dell’ accrescimento dell’ efficienza ed efficacia dell’ azione amministrativa e della gestione delle risorse e del riconoscimento della professionalità e della qualità delle prestazioni lavorative individuali.
2. Le parti, conseguentemente, riconoscono la necessità di valorizzare le capacità professionali dei lavoratori, promuovendone lo sviluppo in linea con le esigenze di efficienza dell’ amministrazione.
3. Alle finalità previste nel comma 2 sono correlati adeguati ed organici interventi formativi sulla base di programmi pluriennali, formulati e finanziati dall’ amministrazione.

Art. 4 del C.C.R.L. dell’ area della dirigenza: Contrattazione collettiva integrativa a livello di dipartimenti:

1. La contrattazione integrativa si svolge sulle seguenti materie: OMISSIS b) criteri specifici ai fini dell’ elaborazione dei programmi annuali e pluriennali relativi all’ attività di formazione e aggiornamento dei dirigenti ... OMISSIS ...

Art. 15 del C.C.R.L. dell’ area della dirigenza:

1. Nell’ ambito dei processi di riforma della pubblica Amministrazione verso obiettivi di modernizzazione e di efficienza/efficacia al servizio dei cittadini, la formazione costituisce un fattore decisivo di successo e una leva strategica fondamentale per gli apparati pubblici. Con riferimento alla risorsa dirigenziale tale carattere diviene più pregnante per la criticità del ruolo della dirigenza nella realizzazione degli obiettivi predetti.
2. In relazione alle premesse enunciate al comma 1, la formazione e l’ aggiornamento professionale dei dirigenti sono assunti dalle amministrazioni e

dagli enti come metodo permanente teso ad assicurare il costante adeguamento delle competenze manageriali allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento e a favorire il consolidarsi di una cultura di gestione orientata al risultato e all'innovazione.

3. Gli interventi formativi, secondo le singole finalità, hanno sia contenuti di formazione al ruolo, per sostenere processi di mobilità o di ordinaria rotazione, sia contenuti di formazione allo sviluppo, per sostenere processi di inserimento in funzioni di maggiore criticità ovvero emergenti nell'evoluzione dei processi di trasformazione.
4. L'aggiornamento e la formazione continui costituiscono l'elemento caratterizzante l'identità professionale del dirigente, da consolidare in una prospettiva aperta anche alla dimensione ed alle esperienze europee ed internazionali. Entro tale quadro di riferimento culturale e professionale, gli interventi formativi hanno, in particolare, l'obiettivo di curare e sviluppare il patrimonio cognitivo necessario a ciascun dirigente, in relazione alle responsabilità attribuitegli, per l'ottimale utilizzo dei sistemi di gestione delle risorse umane, finanziarie, tecniche e di controllo, finalizzato all'accrescimento dell'efficienza/efficacia della struttura e del miglioramento della qualità dei servizi resi.
5. Ciascuna Amministrazione secondo i rispettivi strumenti di bilancio e le specifiche sfere di autonomia e di flessibilità organizzativa ed operativa, definisce annualmente la quota delle risorse da destinare ai programmi di aggiornamento e di formazione dei dirigenti tenendo conto delle direttive governative in materia di formazione e delle finalità e delle politiche che le sottendono, nonché delle eventuali risorse aggiuntive dedicate alla formazione stessa in attuazione del patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione del 22 dicembre 1998. Ai fini della programmazione ed attuazione delle attività formative, fatto salvo quanto previsto dall'art. 4, lettera b), del presente contratto, l'Amministrazione regionale provvede per il tramite del Dipartimento del personale.
6. Le politiche formative della dirigenza sono definite da ciascun ente o Amministrazione in conformità alle proprie linee strategiche e di sviluppo. Le iniziative formative sono realizzate, singolarmente o d'intesa con altri enti, anche in collaborazione con università, soggetti pubblici (quali la Scuola superiore della pubblica Amministrazione, la Scuola centrale tributaria, etc.) o società private specializzate nel settore. Le attività formative devono tendere, in particolare, a rafforzare la sensibilità innovativa dei dirigenti e la loro attitudine a gestire iniziative di miglioramento volte a caratterizzare le strutture pubbliche in termini di dinamismo e competitività.
7. La partecipazione alle iniziative di formazione, inserite in appositi percorsi

si formativi, anche individuali, viene concordata dall'amministrazione con i dirigenti interessati ed è considerata servizio utile a tutti gli effetti.

8. Il dirigente può, inoltre, partecipare, senza oneri per l'Amministrazione a corsi ed attività di formazione che siano, comunque, in linea con le finalità indicate nei commi che precedono. A tal fine al dirigente può essere concesso un periodo di aspettativa non retribuita per motivi di studio della durata massima di tre mesi nell'arco di un anno.
9. Qualora l'Amministrazione riconosca l'effettiva connessione delle iniziative di formazione e aggiornamento svolte dal dirigente ai sensi del comma 7 con l'attività di servizio e l'incarico affidatogli, può concorrere con un proprio contributo alla spesa sostenuta e debitamente documentata.

La Riconduzione a sistema della Formazione del Personale Regionale: accordo con le Organizzazioni Sindacali del 13 Novembre 2000

Verbale

L'anno duemila, il giorno 13 del mese di novembre, alle ore 10:00 nei locali della Presidenza della Regione Siciliana di Piazza Sturzo, presenti per l'Amministrazione Regionale il Direttore Regionale della Direzione del Personale e dei SS.GG. Dott. Orazio Aleo, il Capo dell'ufficio di Gabinetto dell'Assessore Alla Presidenza Dott. Tommaso Alfredo Liotta, il Dirigente Coordinatore del Gruppo II formazione del Personale, Dott.ssa Rosaria Cicala e per le Organizzazioni Sindacali (CGIL, CISL, DIRSI, CISAL, SADIRS, COBAS) i relativi rappresentanti (i Signori: Russo, Caracausi, Gallina, Marasà, Pantano, Minio), si procede all'esame del Primo "Piano della Formazione del personale regionale", giusta convocazione dell'On.le Assessore n°3014 di protocollo del 07.11.2000.

Il Dott. Orazio Aleo introduce i lavori rilevando che la formazione non poteva essere ancora estranea ad una programmazione da considerare strumento strategico di intervento globale. Infatti, alla formazione è assegnato un ruolo fondamentale ai fini della crescita e dello sviluppo di professionalità congruenti con i nuovi modelli di organizzazione del lavoro che si vogliono realizzare.

Il Dott. Orazio Aleo invita la Dott.ssa Rosaria Cicala a relazionare sul P.F.R..

La Dott.ssa Rosaria Cicala illustra il percorso seguito per la definizione del primo Piano della Formazione del personale regionale, a datare dalla circolare 1765 dell'11 agosto 1999 con la quale le Direzioni Regionali sono state invitate a procedere alla rilevazione dei fabbisogni formativi in relazione agli obiettivi predeterminati dall'Amministrazione.

Per la rilevazione e l'analisi dei bisogni formativi sono stati designati dai Direttori Regionali n°1 Dirigente per ogni Direzione con funzione di Referente Formativo.

La scelta del Referente formativo è rimessa al Direttore Regionale.

I Referenti Formativi di Direzione oltre ad aver seguito, nel primo semestre 2000, uno specifico corso di formazione idoneo a valorizzare la competenza professionale e la capacità organizzativa, hanno partecipato a riunioni periodiche di coordinamento con il Gruppo II.

Per la rilevazione dei bisogni formativi sono stati forniti ai Referenti Formativi i riferimenti generali e comuni per la rilevazione (aree di contenuto formativo, schede – progetto, ecc...).

Dalla sintesi dei bisogni formativi per direzione sono emerse le priorità e i progetti peculiari ad ogni struttura regionale.

Nel P.F.R. sono contenute le aree di contenuto formativo che fanno riferimento alla individuazione generale concordata da tutte le regioni italiane nei tavoli tecnici interregionali che hanno consentito la pubblicazione del 3° Rapporto sulla Formazione per incarico del Dipartimento della Funzione Pubblica.

La riconduzione a sistema della Formazione con il Piano della Formazione del personale regionale contiene i “Riferimenti Normativi” [...], e le differenti precisazioni relative alla “Formazione come Diritto – Dovere”, alle “Pari Opportunità”, ai “Portatori di Handicap”, e inoltre, la “Contrattazione delle Politiche Formative” [...], le “Risorse da investire nella formazione” [...], la “formazione e il sistema organizzativo” con le differenti tipologie di intervento formativo per obiettivo” [...], La “Tipologie delle attività formative” [...], la “Rilevazione dei bisogni formativi” [...], il “piano annuale di formazione” [...], i “Referenti Formativi”, il “monitoraggio e valutazione” [...], “Gli strumenti attuativi, la valutazione dei progetti formativi, i criteri selettivi [...]” [...], i “Destinatari della formazione” [...], la “partecipazione alle attività formative” [...], la “Formazione programmata” [...], le “aree di contenuto formativo” [...], Il “Prospetto riepilogativo dei Bisogni formativi e la proiezione della spesa [...]”, “l’articolazione dei progetti per aree di contenuto formativo”, “la “Sintesi dei fabbisogni e proiezione della spesa”, e le “Priorità” [...].

[...] *omissis*

Il Dott. Orazio Aleo rileva che l'attività formativa interna è un dovere d'ufficio che ha ovviamente una ricaduta in termini di risparmio per l'Amministrazione.

Il Sig. Caracausi per la CISL, rimarcando che quello sottoposto al confronto con le OO.SS. è il primo Piano di Formazione e che negli anni passati ci sono stati soltanto “viaggi premio”, evidenzia che l'iniziale scetticismo è

venuto meno leggendo il piano. Rileva l'esigenza di fare i corsi per evitare l'economia della somma di £1.700 milioni. Ricorda l'impegno formale assunto dall'On.le Assessore per l'acquisto di 10.000 computer. Rileva che la particolare attenzione riservata dall'Emilia Romagna alla formazione laddove sono stati stanziati per la formazione £ 2.500 milioni per 1200 dipendenti. Auspica che anche nella Regione Siciliana possa essere destinato almeno l'1% della spesa complessiva del personale, alla formazione. Il Sig. Caracausi conclude chiedendo alla Dott.ssa Cicala le modalità con le quali si intende utilizzare le somme stanziare per evitare la loro economia.

La Dott.ssa Cicala evidenzia l'insufficienza di 2 miliardi di lire per realizzare le attività del PFR e ricorda che è stata più volte rappresentata all'On.le Assessore la necessità di avere l'1% della spesa complessiva del personale da destinare alla formazione. La stessa evidenzia che per la ricerca dei soggetti formatori è stato già avviato l'iter procedimentale, per cui possono essere impegnate entro il 31 dicembre tutte le somme ai sensi dell'art. 64 della Legge regionale n°10 del 1999, che ne prevede la possibilità.

Il Dott. Aleo interviene per evidenziare che il problema è nel merito e non sugli aspetti finanziari. Questo non è il P.F.R. del 2000, ma l'inizio di un sistema organizzativo dinamico e flessibile da perfezionare annualmente. Il problema di natura tecnico-economica sarà rappresentato dal Dott. Liotta all'On.Le Assessore per la sua risoluzione. Il dott. Aleo rileva altresì che nel P.F.R. è contenuta la procedura per attivare la formazione interna e che con riguardo alle aule ricorda che l'Ispettorato Regionale Tecnico è stato più volte richiesto degli adempimenti per l'utilizzo dell'auditorium c/o l'ex-EMS per lo svolgimento di attività formative. L'auditorium sarà una delle sedi adeguata per la formazione con tutte le garanzie di sicurezza che in atto mancano.

Il Sig. Russo per la CGIL nel rilevare la funzione strategica della formazione, afferma che la metodologia deve essere permanente e deve andare al passo con l'innovazione oltre che rafforzare giuridicamente l'attività dell'amministrazione. Afferma che è inutile fare corsi di informatica se mancano i computer.

Per evitare che questi processi organizzativi della formazione rimangano aspirazioni vanno presi modelli già realizzati ad esempio quelli dell'esperienza INPS dove il formatore è una figura istituzionale forte ed è la stessa persona che rileva i bisogni formativi. La formazione serve a creare sistemi innovativi e quindi occorrono scelte radicali e stanziamenti economici sufficienti.

I criteri di selezione del personale da formare, anche in relazione all'evoluzione della carriera e profili professionali, devono essere chiari. Occorre poi attenzionare l'area sicurezza diffondendo opuscoli a tutto il personale.

Il Dott. Aleo rileva che sono stati già diffusi 2 manuali sulla sicurezza a tutto il personale regionale.

L'Ing. Gallina per il DIRSI rileva che il lavoro è apprezzabile e tuttavia un lavoro così fatto mette insieme bisogni formativi diversi. Non è ad esempio prevista la formazione del personale prima dell'immissione in ruolo. Ad esempio in Francia la formazione funziona in tre fasi: preparazione al ruolo, formazione pre-immissione in ruolo, aggiornamento. È altresì necessario prevedere seminari per affrontare l'esame di nuove norme. Ci sono delle routine formative e organizzative che non fanno parte di un piano. Se esce una legge nuova è sufficiente un seminario interno, [...].

Il Dott. Aleo fa rilevare all'Ing. Gallina che nel PFR è prevista la formazione di ingresso.

Il Sig. Marasà per la CISAL esprime plauso nei confronti del Gruppo II della Direzione del Personale e dei SS.GG. per avere predisposto il primo documento di riferimento. La formazione è uno strumento organizzativo di grande importanza strategica. Chiede se la Regione Siciliana ha fatto un piano di Formazione che si cala all'interno di un processo organizzativo o soltanto per fare formazione. Continua evidenziando i limiti operativi dei Referenti che non hanno competenza di tipo organizzativo. Rileva l'opportunità che siano i gruppi di O.M. a individuare i referenti e non già i Direttori.

Il PFR è un processo valido di tutto rispetto, ma vanno scelti i soggetti che analizzano i bisogni sulla base di specifiche competenze in materia di formazione. Per l'analisi dei bisogni formativi sarebbe stato più opportuno fare un passaggio di livello intermedio. Un punto critico è la selezione dei partecipanti. Non abbiamo una mappa che ci consenta di conoscere il livello di preparazione dei dipendenti regionali.

Il Dott. Aleo evidenzia che con la circolare n° 1765 dell'11 Agosto 1999 le OO.SS. sono state invitate a fornire al Gruppo II elementi utili per la definizione del piano di formazione del personale regionale e dovevano informare a loro volta le strutture di base, Per quanto riguarda i Referenti Formativi la Presidenza non può farsi carico delle scelte fatte dai Direttori.

Il Sig. Pantano (SADIRS) nel condividere tutti gli apprezzamenti già fatti dalle altre OO.SS. al lavoro della Direzione del Personale dei SS.GG. e del Gruppo II Formazione, ritiene che vada individuata immediatamente una linea di intervento per non mandare in economia lo stanziamento e chiede, pertanto, l'individuazione dell'asse prioritario che per esempio potrebbe essere il sistema formativo di base dell'area informatica per tutto il personale.

A conclusione dell'intervento il rappresentante del SADIRS propone l'istituzione con una legge e con un protocollo d'intesa di un apposito Osservatorio bilaterale sulla formazione che possa effettuare anche il monitoraggio degli interventi formativi.

Il Sig. Minio per il COBAS rileva l'inversione di tendenza rispetto al passato della formazione. Continua richiamando il contratto nazionale il quale prevede la condivisione degli obiettivi della formazione con le OO.SS.. Nella Regione Siciliana alla vigilia di una contrattazione sul riordino delle qualifiche, non sembra possa servire fare corsi a 3.500 dipendenti che andranno in pensione: sarebbe uno spreco di risorse. Sostiene che i custodi dei Beni Culturali debbano fare i corsi di lingue al fine di poter sostenere un dialogo e dare informazione ai turisti che visitano i siti. In ultimo ritiene che occorra una ripartizione più equa di formazione programmata tra tutte le qualifiche.

Il Dott. Liotta nel prendere atto dell'interesse manifestato dalle OO.SS. che hanno condiviso la razionalità contenuta nella proposta dell'ufficio, fa presente che l'Assessore guarda con particolare attenzione la formazione del personale. Il P.F.R. predisposto è uno strumento dinamico che sarà oggetto di sviluppo e costante confronto con le OO.SS. che l'On.le Assessore Dott. Drago intende assicurare.

Si tratta di un piano la cui dinamicità ne consentirà l'adeguamento annuale.

Il recupero delle somme stanziate sul capitolo non sarà certo impedito dall'Assessore, anche se occorrerà prestare maggiore attenzione in termini di gestione per i futuri esercizi.

La somma di 2 miliardi di lire non è sufficiente per la formazione di tutto il personale per cui se mantenuta dovranno essere valutate le priorità. In relazione alle risorse si deve andare al potenziamento delle professionalità interne riducendo così i costi senza che ciò significhi chiusura alle attività formative da parte dei soggetti formatori qualificati esterni.

Il Dott. Liotta rileva come la conferenza dei dirigenti sia uno strumento interno di grande utilità per discutere l'applicazione di nuove norme. Rileva in ultimo l'importanza dell'informatica alla quale non possono sottrarsi i vertici della Dirigenza. Per la carenza dei fondi saranno in tempi brevissimi fissati ulteriori incontri anche per l'attenzione e l'interesse che l'Assessore riserva alla formazione.

Legge regionale 15.5.2000 n. 10 art. 14:

“Nell'ambito delle attuali disposizioni di legge, la formazione e l'aggiornamento professionale del dirigente sono assunti dall'Amministrazione regionale quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze manageriali agli sviluppi culturali, normativi, tecnologici ed organizzativi di riferimento della prestazione stessa, per favorire la crescita di una cultura di gestione orientata ai risultati ed all'innovazione.

Tale finalità è perseguita come essenziale obiettivo per il miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa e della qualità del servizio.

Nei confronti dei dirigenti la formazione ha il duplice obiettivo di curare e sviluppare il patrimonio cognitivo necessario in relazione alle responsabilità attribuite e di sviluppare il patrimonio cognitivo necessario per le responsabilità da attribuirsi anche in situazioni di mobilità, al fine di realizzare l'ottimale utilizzo dei sistemi operativi di gestione delle risorse umane, finanziarie e tecniche.

L'Amministrazione regionale definisce annualmente la quota delle risorse da destinare ad iniziative di formazione dei dirigenti.

Le iniziative formative sono realizzate dall'Amministrazione avvalendosi della Scuola superiore della pubblica amministrazione e della collaborazione, a seguito di convenzioni, delle Università poste nel territorio regionale nonché di soggetti pubblici o istituti pubblici e/o privati specializzati nel settore e di enti di formazione, come individuati dalla legge regionale 6 marzo 1976, n. 24.

La partecipazione alle iniziative di formazione, inserite in appositi percorsi formativi, anche individuali, viene concordata dall'Amministrazione con i dirigenti interessati ed è considerata servizio utile a tutti gli effetti. Il dirigente può partecipare, senza oneri per l'Amministrazione, a corsi di formazione ed aggiornamento professionale che siano in linea con le finalità indicate nei commi 1 e 2.

A tal fine, al dirigente può essere concesso un periodo di aspettativa non retribuito per motivi di studio della durata massima di tre mesi in un anno. Qualora l'Amministrazione riconosca l'effettiva connessione delle iniziative di formazione ed aggiornamento svolte dal dirigente ai sensi del comma 5 con l'attività di servizio e l'incarico affidatogli, può concorrere con un proprio contributo alla spesa sostenuta e debitamente documentata.”

Legge 8.3.2000 n. 53 artt. 5 e 6 “Congedi per la formazione”:

Art. 5 “I dipendenti pubblici o privati possono richiedere una sospensione del rapporto di lavoro per congedi per la formazione per un periodo non superiore a undici mesi, continuativo o frazionato, nell'arco dell'intera vita lavorativa.. ecc”.

Art. 6 “I lavoratori occupati e non occupati, hanno diritto di proseguire i percorsi di formazione per tutto l'arco della vita, per accrescere conoscenze e competenze professionali.

Lo Stato, le regioni e gli enti locali assicurano un'offerta formativa articolata sul territorio....L'offerta formativa deve consentire percorsi personalizza-

ti, certificati e riconosciuti come crediti formativi in ambito nazionale ed europeo.

La formazione può corrispondere ad autonoma scelta del lavoratore ovvero essere predisposta dall'azienda, attraverso i piani formativi aziendali o territoriali concordati tra le parti sociali.....ecc.”

Circolare n° 01765 dell'11/08/1999, “formazione del personale regionale: Programmazione 1999 - 2001

Di seguito alla circolare n°1056 prot Gruppo II dell'8.5.1998, [...] soltanto da alcuni rami dell'amministrazione sono state rappresentate tutta una serie di bisogni formativi per la programmazione della formazione del personale regionale.

Ora, nel rilevare la necessità che tutti i rami dell'amministrazione e, più in particolare, tutte le Direzioni, provvedano alla rilevazione dei fabbisogni formativi per una programmazione che corrisponda ad una cultura della qualificazione professionale idonea a migliorare la qualità dei servizi e l'efficacia dei risultati, si ritiene opportuno ricordare che, così come per altro ribadito all'art.19 dell'ipotesi di accordo sottoscritta il 9 luglio u.s. per il rinnovo del contratto di lavoro dei dipendenti regionali “L'Amministrazione Regionale promuove e favorisce la formazione, l'aggiornamento, la qualificazione, la riqualificazione e la specializzazione del personale”.

L'amministrazione regionale non può rimanere estranea ai percorsi formativi razionalizzati e programmati la cui rilevanza è stata rilevata, tra l'altro, nel Patto Sociale per lo sviluppo e l'occupazione del 22/12/98 laddove si assegna il ruolo strategico alla formazione, ritenendo che “Un modello sociale equilibrato e una capacità competitiva elevata nel nuovo contesto europeo e internazionale si basano su un crescente ruolo della creazione e diffusione della conoscenza, e quindi, sul ruolo del sistema di istruzione, formazione e ricerca”. Il punto 33 del Patto sociale evidenzia la stretta connessione tra Riforma della Pubblica Amministrazione e formazione nel perseguire un ruolo di promozione dello sviluppo dell'occupazione.

La formazione costituisce un diritto – dovere per il personale, indipendentemente dalla qualifica di appartenenza e nel pieno rispetto delle pari opportunità.

L'aggiornamento professionale costituisce un impegno costante per l'Amministrazione Regionale, nell'ambito di una politica attiva del personale, finalizzata sia alla continua crescita della qualificazione professionale dei dipendenti, sia al proseguimento di un livello di maggiore efficienza ed efficacia nell'assolvimento delle funzioni prescritte e nel perseguimento degli obiettivi prestabiliti.

L'attività di formazione è finalizzata a garantire che ciascun dipendente acquisisca le specifiche competenze per lo sviluppo delle attitudini culturali e professionali necessarie all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito della struttura cui è assegnato ed a fronteggiare gli eventuali processi di riordino istituzionale e di ristrutturazione organizzativa.

La formazione del personale costituisce attività ordinaria dell'Amministrazione Regionale. Il ruolo della formazione non è limitato ad interventi straordinari per supportare le strategie di cambiamento intrinseche all'organizzazione regionale ma va inteso quale strumento essenziale per un adeguamento costante della professionalità personale all'evoluzione dello stato dell'arte di ogni figura professionale, in stretta correlazione con le mutazioni in atto nella società, a cui si rapporta l'azione della Regione.

Pertanto, i Sigg.ri Direttori Regionali sono invitati a procedere alla rilevazione del proprio fabbisogno formativo tenendo conto che la formazione del personale regionale deve porsi l'obiettivo di:

- coadiuvare l'amministrazione verso una prospettiva di orientamento al servizio;
- sollecitare la realizzazione di una gestione per progetti, con obiettivi pre-determinati, in sostituzione del metodo che privilegia gli atti ed i provvedimenti;
- rivolgersi anzitutto alla dirigenza che è ormai richiamata a più efficaci regole funzionali di responsabilità ed autonomia gestionale, senza per altro tralasciare la formazione del restante personale, chiamato a misurarsi con i nuovi modelli operativi che la tecnologia impone;
- favorire l'interazione culturale e progettuale con il sistema privato, dando vita a momenti formativi e di aggiornamento manageriale comuni;
- mettere l'amministrazione in condizioni di poter sostenere il confronto con altre realtà pubbliche dell'Unione Europea.

I dati della rilevazione dei bisogni formativi saranno trasmessi entro e non oltre il 15 settembre 1999 al gruppo II della Direzione del Personale e dei SS.GG. al quale entro la stessa data del 15/09/99 sarà comunicato il nominativo del dipendente – con qualifica non inferiore a Dirigente – individuato quale referente formativo per ciascuna Direzione.

Al Gruppo II Formazione del Personale è fatto carico della consultazione periodica dei referenti formativi, di indire le riunioni interdirezionali di rilevazione e di costituire eventuali gruppi tecnici di approfondimento tematico, nonché della predisposizione nel Piano di Formazione del personale che indi-

vidua gli interventi formativi da realizzare per ogni area di contenuto e per ogni area di competenza.

La suddetta rilevazione, inoltre, sarà effettuata tenendo conto che la formazione del personale dell'Amministrazione Regionale deve privilegiare obiettivi di operatività da conseguire con riguardo:

- alla capacità dei dipendenti di operare in realtà amministrative informatizzate, all'analisi delle procedure e dell'organizzazione, basata anche sulle conoscenze quali-quantitative degli aggregati, con l'introduzione della cultura del dato statistico;
allo sviluppo di profili di managerialità capace di progettare le attività, di
- valutare comparativamente i risultati di gestione ed in grado di analizzare i costi ed i rendimenti;
- alla formazione del personale da adibire agli uffici per le relazioni con il pubblico ed alla diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere.

Tali processi di formazione mirati a dotare l'amministrazione di personale che contribuisca alla sua migliore organizzazione, non escludono quegli altri interventi che specifiche situazioni richiedono.

Le Organizzazioni Sindacali, la cui presente è diretta per conoscenza, sono sin da ora invitate a fornire al Gruppo II elementi utili per la definizione del piano di formazione del personale regionale, il quale sarà, comunque, oggetto di uno specifico protocollo di intesa con le Organizzazioni Sindacali di categoria maggiormente rappresentative.

F.to L'assessore delegato alla Presidenza

D.P.Reg. 26/99 Contratto per il personale regionale 1998/2001 art. 19:

“La Presidenza della Regione e ogni ramo dell'Amministrazione promuovono e favoriscono forme di intervento per la formazione, l'aggiornamento, la riqualificazione, la qualificazione e la specializzazione del personale utilizzando apposito capitolo di spesa.

Annualmente in accordo con le OO. SS. si potranno definire per le iniziative di interesse comune i piani dei corsi di qualificazione, riqualificazione e aggiornamento a livello regionale e/o provinciale.

I programmi di formazione potranno essere definiti e coordinati avvalendosi anche di organismi privati e/o di associazione a livello regionale o nazionale.

L'attività di formazione dovrà essere finalizzata a garantire a ciascun lavoratore l'acquisizione delle specifiche attitudini culturali e professionali neces-

sarie a fronteggiare i processi di riordinamento istituzionale e di ristrutturazione organizzativa in relazione a specifiche esigenze e priorità.

Le attività di formazione professionale di aggiornamento e di riqualificazione, dovranno concludersi con misure di accertamento dell'avvenuto conseguimento di un significativo accrescimento della professionalità del dipendente che costituiranno ad ogni effetto titoli di servizio.

Ai fini della specializzazione e riqualificazione professionale, in diretta correlazione alla introduzione di processi di innovazione tecnologica volti ad uso ottimale delle risorse e per migliorare la qualità dei servizi e l'efficacia dei risultati, ogni ramo dell'Amministrazione, previa contrattazione decentrata, potrà organizzare direttamente ovvero avvalendosi di organismi privati e/o di associazioni a livello regionale o nazionale, appositi corsi che dovranno concludersi con esame selettivo finale ed agli stessi potrà partecipare il personale dipendente interessato operativamente alla innovazione”.

Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale n. 14 del 24 aprile 1995

Il Ministro per la Funzione Pubblica individua nella formazione l'elemento essenziale per una equilibrata gestione del personale.

“La formazione va assunta quale elemento essenziale per una equilibrata gestione del personale in servizio, al pari della verifica delle dotazioni organiche, delle conseguenti iniziative di reclutamento e di mobilità e dell'introduzione di sistemi valutativi e premianti”.

La formazione deve porsi l'obiettivo di:

- coadiuvare l'amministrazione verso una prospettiva di orientamento al servizio;
- sollecitare la realizzazione di una gestione per progetti, con obiettivi predeterminati, in sostituzione del metodo che privilegia gli atti ed i provvedimenti;
- rivolgersi anzitutto alla dirigenza che, in base ai recenti provvedimenti in materia di personale pubblico, viene ormai richiamata a più efficaci regole funzionali di responsabilità ed autonomia gestionale, senza peraltro trascurare la formazione di quadri e del restante personale, chiamato a misurarsi con i nuovi modelli operativi che la tecnologia impone;
- favorire l'interazione culturale e progettuale con il sistema privato, dando vita a momenti formativi e di aggiornamento manageriale comuni;
- mettere l'amministrazione in condizioni sostenere di poter il confronto con le altre realtà pubbliche dell'Unione Europea.

In definitiva, la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, preliminarmente, deve privilegiare obiettivi di operatività, da conseguire nei seguenti campi:

- capacità dei dipendenti pubblici di operare in realtà amministrative informatizzate
- analisi delle procedure e dell'organizzazione, basata anche sulle conoscenze quali-quantitative degli aggregati, con l'introduzione della cultura del dato statistico
- sviluppo di profili di managerialità capace di progettare le attività, di valutare comparativamente i risultati di gestione ed in grado di analizzare i costi ed i rendimenti
- formazione della dirigenza per sostenere l'impatto con le rappresentanze sindacali in sede decentrata
- formazione del personale da adibire agli uffici per le relazioni con il pubblico
- favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere

Tali processi di formazione mirata a dotare le amministrazioni di personale che contribuisca alla loro migliore organizzazione, non escludono altri interventi che specifiche situazioni richiedano.

La predetta "Direttiva" indica la quota di risorse rapportate al monte retributivo, che ciascuna amministrazione dovrebbe destinare alla formazione del proprio personale, in coerenza con gli standard europei.

"Si può considerare a titolo esemplificativo e compatibilmente con le esigenze di flessibilità dei bilanci di ciascuna amministrazione, che uno stanziamento pari ad almeno un punto percentuale del monte retributivo costituirebbe un obiettivo auspicabile ed un risultato utile ad un progressivo allineamento ai programmi formativi nella Pubblica Amministrazione dei principali paesi europei".

CCNL dei Dirigenti Regioni-Enti Locali

L'art. 32 del contratto collettivo nazionale di lavoro del personale con qualifica dirigenziale del comparto "Regioni-Autonomie Locali" stabilisce che "La formazione e l'aggiornamento professionale del dirigente sono assunti dalle amministrazioni come metodo permanente per la valorizzazione delle capacità e delle attitudini e quale supporto per l'assunzione delle responsabilità affidate".

CCNL del Personale Regioni-Enti Locali

L'art. 23 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto del

personale delle “Regioni-Autonomie Locali” nel disciplinare lo “Sviluppo delle attività formative” stabilisce:

“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, 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 ed infine per orientare i percorsi di carriera di tutto il personale.

Per il perseguimento delle finalità di cui al comma 1, le parti convengono sulla 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 ed 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 marzo 1997, 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.

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, del D.Lgs. 29/93.

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.”

Patto sociale del 22/12/98

Il Patto sociale per lo sviluppo e l’occupazione del 22/12/98 assegna un ruolo strategico alla formazione, ritenendo che “un modello sociale equilibrato e una capacità competitiva elevata nel nuovo contesto europeo e internazio-

nale si basano su un crescente ruolo della creazione e diffusione di conoscenza, e, quindi, sul ruolo del sistema di istruzione, formazione e ricerca.”

Il punto 33 del Patto sociale evidenzia la stretta connessione tra riforma della Pubblica Amministrazione e formazione nel perseguire un ruolo di promozione dello sviluppo e dell’occupazione.

“I processi di riforma amministrativa in atto, la semplificazione dei procedimenti e l’innesto nel settore pubblico di strumenti gestionali propri del settore privato creano le premesse per migliorare i livelli di efficienza e per far assumere alle amministrazioni pubbliche, statali e locali, un ruolo di promozione dello sviluppo e dell’occupazione.

Il Governo intende accompagnare il processo di riforma amministrativa con interventi per la valorizzazione e la riqualificazione delle risorse umane, rientranti in più vasti programmi formativi e di assistenza che favoriscano la diffusione delle esperienze di eccellenza e l’introduzione, anche in via sperimentale, di sistemi e procedure di funzionamento innovative, dando esecuzione all’impegno assunto nel protocollo sul lavoro pubblico del marzo 1997, di incrementare progressivamente le risorse destinate alla formazione dei dipendenti nei bilanci delle Amministrazioni pubbliche, fino a giungere, nel triennio, alla soglia dell’1 per cento del monte salari del settore pubblico.

Il Governo si impegna a presentare alle parti sociali entro il mese di aprile 1999 un piano straordinario sulla formazione del settore pubblico che raccoglie le varie proposte e linee programmatiche, e a procedere al riordino del settore anche con l’attuazione della delega relativa e con la riorganizzazione della Scuola superiore di Pubblica Amministrazione.

In questo quadro, il Governo si impegna a dare attivazione immediata ai progetti previsti e finanziati nella programmazione pluriennale straordinaria del Dipartimento della Funzione Pubblica e coordinati dal Formez, di cui all’4.”

L’allegato 4 del Patto sociale delinea gli obiettivi e le azioni da intraprendere in materia di Formazione, sviluppo locale e Pubblica Amministrazione.

“La politica delle risorse umane è un elemento centrale della strategia di sviluppo del Mezzogiorno. Per costruire un intervento “ordinario” che crei sviluppo occorre un salto di qualità nella politica delle risorse umane delle pubbliche amministrazioni.

Formazione, aumento di competenze, riorganizzazione degli uffici e delle strutture devono essere al centro delle politiche nazionali e locali come strumenti attuativi della riforma amministrativa e del decentramento.

Gli obiettivi verso i quali far convergere le risorse a disposizione devono riguardare:

- la formazione e l’assistenza alle amministrazioni per rafforzare la loro efficienza ed efficacia, ai fini della promozione dello sviluppo socioeconomico;

- la coesione e l’innovazione amministrativa, attraverso il miglioramento della qualità dei servizi e degli standard di funzionamento;
- la sperimentazione e il trasferimento sistematico di pratiche di eccellenza costituiscono, in questa prospettiva, un efficace strumento di integrazione e di messa in comune di risorse;
- i processi di decentramento di compiti statali, mettendo in condizione le nuove strutture regionali e locali di operare secondo schemi e regole rinnovate e semplificate;
- la riqualificazione e l’aggiornamento professionale delle risorse esistenti e l’acquisizione, da parte delle pubbliche amministrazioni, di nuove professionalità capaci di gestire le diverse fasi del cambiamento;
- il sostegno dell’azione delle amministrazioni locali interessate al decollo dei patti territoriali e delle altre forme di negoziazione programmata;
- il miglioramento delle forme di integrazione e di scambio di dati e informazioni tra amministrazioni statali e amministrazioni locali, in tema di utilizzo dei fondi strutturali, di anagrafe unica dei cittadini, di sportello unico per il cittadino;
- lo sviluppo locale, mediante azioni finalizzate a promuovere il ruolo di sviluppo delle amministrazioni locali e la dotazione di figure nuove quali gli agenti di sviluppo;
- l’innovazione amministrativa, mediante un laboratorio sperimentale finalizzato a individuare le iniziative di eccellenza, da trasferire previa la loro ingegnerizzazione.

Il programma, finanziato con risorse C.I.P.E., è particolarmente mirato allo sportello unico per le imprese, in coerenza con le prime iniziative finanziate con il programma P.A.S.S.”.

In questo quadro sono stati attivati i progetti del Dipartimento della Funzione Pubblica, coordinati dal Foromez, previsti nella programmazione pluriennale e legati al potenziamento dell’intervento delle amministrazioni per lo sviluppo locale. Con tali progetti, raccordati con la più complessiva offerta di istruzione e formazione a tutti i livelli, è stato previsto di:

- dare immediata attuazione al progetto RAP di formazione, assistenza e consulenza delle amministrazioni decentrate sullo sviluppo locale, che ha l’obiettivo di potenziarne la capacità anche con la costruzione di una leva di “agenti di sviluppo” interni ed esterni alle amministrazioni e alle agenzie di sviluppo locale (170 miliardi circa);

- dare immediata attuazione al progetto di formazione e assistenza per l'attuazione dello Sportello Unico per le imprese (49 miliardi circa);
- rafforzare il progetto sulla formazione per il decentramento del Ministero del Lavoro e per la costituzione dei servizi per l'impiego locali (11 miliardi circa);
- completare il progetto Pass con interventi ulteriori per circa 100 miliardi.

Il totale di questi interventi ha previsto complessivamente un investimento di risorse nazionali (al netto di risorse aggiuntive delle amministrazioni locali e regionali) pari a 230 miliardi circa, utilizzati anche come quota di cofinanziamento nazionale per attivare progetti comunitari in grado di mobilitare risorse complessive assai superiori.

Previsti e finanziati nella programmazione pluriennale straordinaria del Dipartimento della Funzione Pubblica e coordinati dal Foromez sono i seguenti progetti:

- progetto sull'innovazione amministrativa e sulla riorganizzazione e coesione delle amministrazioni -CIPA (50 miliardi circa);
- progetto di estensione dei corsi concorso alle amministrazioni locali e regionali (20 miliardi circa);
- progetto di formazione sulla protezione civile (10 miliardi circa);
- progetto di formazione sulla legge 626 nel settore pubblico (finanziamento da definire);
- progetto di formazione (coordinato dall'Aipa) connesso all'applicazione della rete unitaria della Pubblica Amministrazione.

Il totale di questi interventi prevede complessivamente un investimento di risorse nazionali (al netto di risorse aggiuntive delle amministrazioni locali e regionali) pari a circa 100 miliardi circa, che potranno essere utilizzati anche come quota di cofinanziamento nazionale per attivare progetti comunitari in grado di determinare risorse complessive superiori.

I progetti per lo sviluppo locale e per la coesione e l'innovazione amministrativa vanno ricompresi tra le linee prioritarie d'azione da sviluppare mediante il ricorso ai prossimi finanziamenti europei.

L'acquisizione di nuove risorse nell'ambito del prossimo Quadro Comunitario di Sostegno 2000-2006 risulta fondamentale alle politiche della formazione, essendo evidente che la coesione e l'omogeneità degli standard di efficienza delle amministrazioni dei vari Paesi sono elementi irrinunciabili nel contesto del mercato unico europeo.

Decreto presidenziale 30 gennaio 1993 art. 5:

1. "L'Amministrazione regionale promuove e favorisce interventi per la formazione, l'aggiornamento, la qualificazione, la riqualificazione e la specializzazione del personale, adeguando gli stanziamenti da destinare alle richieste provenienti dai singoli Assessorati, previa contrattazione decentrata. Annualmente l'Amministrazione regionale, d'intesa con le organizzazioni sindacali, definisce il piano dei corsi di qualificazione, riqualificazione ed aggiornamento. Tale piano, che concerne l'attuazione dei criteri per la formazione professionale e l'addestramento - riservati alla legge dall'art. 2, 1° comma, lett. d) della l.r. n. 38/91 - è definito prima della presentazione del bilancio di previsione annuale della Regione e indica le risorse assegnate a ciascun Assessorato, eventuali progetti formativi di interesse generale, le priorità, i criteri per la partecipazione a convegni, seminari, stages.
2. Nella prima applicazione, il piano assicura prioritariamente un'adeguata e diffusa formazione, ai fini della attuazione della legge regionale 30 aprile 1991, n.10, recante :«Disposizioni per i procedimenti amministrativi, il diritto di accesso ai documenti amministrativi e la migliore funzionalità dell'attività amministrativa».
3. L'attività di formazione è finalizzata a garantire che ciascun dipendente acquisisca le specifiche attitudini culturali e professionali necessarie all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito delle strutture cui è assegnato ed a fronteggiare i processi di riordinamento istituzionale e di ristrutturazione organizzativa.
4. La prima finalità, di cui al comma 3, è perseguita mediante corsi di aggiornamento, destinati - per qualifiche e profili professionali - alla generalità dei dipendenti regionali, nell'ambito di una necessaria programmazione degli interventi che privilegia specifiche esigenze prioritarie.
5. La seconda finalità, di cui al comma 3, è perseguita mediante corsi di riqualificazione in modo da assicurare, sia esigenze di specializzazione nell'ambito del profilo professionale, sia esigenze di riconversione e di mobilità professionale.
6. Le attività di formazione professionale, di aggiornamento e di riqualificazione possono concludersi con misure di accertamento dell'avvenuto conseguimento di un significativo accrescimento della professionalità del singolo lavoratore e costituiscono ad ogni effetto titolo di servizio.
7. Il personale che partecipa ai corsi di formazione è considerato in servizio a tutti gli effetti ed i relativi oneri sono a carico dell'Amministrazione.

8. Qualora i corsi si svolgano fuori sede, compete, ricorrendone i presupposti, l'indennità di missione ed il rimborso delle spese, secondo la normativa vigente in materia".

Decreto legislativo n. 29/93

L'art.7 comma 4 del decreto legislativo 29/93, così come modificato dai decreti legislativi n. 80/98 e n. 387/98, stabilisce che le "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".

Legge regionale 29.12.1980 n. 145 art.3:

"Al fine di promuovere la formazione ed il perfezionamento professionale del personale, l'Amministrazione regionale organizza annualmente corsi di formazione, specializzazione settoriale, qualificazione e aggiornamento.

Per lo svolgimento dei predetti corsi l'Amministrazione regionale potrà avvalersi, in base ad apposite convenzioni, del Centro di formazione e studi per il Mezzogiorno - Formez, delle Università siciliane nonché dell'ISIDA, dell'ISAS e dell'ISVI.

Le convenzioni di cui al comma precedente sono approvate con decreto del Presidente della Regione, previa delibera della Giunta regionale. Gli indirizzi, i temi ed i programmi dei corsi di cui al presente articolo sono fissati, previo parere delle confederazioni sindacali maggiormente rappresentative, sentita la competente Commissione legislativa dell'Assemblea regionale siciliana. confederazioni sindacali maggiormente rappresentative, sentita la competente Commissione legislativa dell'Assemblea regionale siciliana".

"L'attività di formazione è finalizzata a garantire che ciascun dipendente acquisisca le specifiche attitudini culturali e professionali necessarie all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito delle strutture cui è assegnato ed a fronteggiare i processi di riordinamento istituzionale e di ristrutturazione organizzativa".

Legge regionale 7.11.1980 n. 116 art. 7:

"Il centro regionale per la progettazione, il restauro e per le scienze naturali ed applicate ai beni culturali esplica, nel rispetto degli indirizzi del consiglio regionale, attività di studio, di ricerca scientifica e tecnologica e di organizzazione di interventi di rilevante interesse su e per i beni culturali di cui

all'art. 2 della legge regionale 1 agosto 1977, n. 80, e di quelli indicati nella carta del restauro del 1972.

EsplICA inoltre attività didattica e formativa, provvede alla diffusione dei risultati delle ricerche e degli interventi svolti. In particolare, nel rispetto degli indirizzi del consiglio regionale:

- a. svolge indagini sistematiche sull'influenza che i vari fattori ambientali, naturali e accidentali esercitano nei processi di deterioramento e sui mezzi atti a prevenire ed inibire gli effetti;
- b. esegue indagini necessarie alla definizione della normativa delle metodologie ed alla formulazione di proposte tecniche in materia di interventi preventivi e conservativi e di restauro;
- c. effettua studi, progettazioni ed interventi di particolare rilevanza e di riconosciuta delicatezza, e presta consulenza ed assistenza scientifica e tecnica agli organi periferici dell'Assessorato regionale dei beni culturali ed ambientali e della pubblica istruzione;
- d. organizza corsi e seminari di formazione, di aggiornamento, di qualificazione e specializzazione per il personale scientifico e tecnico dell'Amministrazione dei beni culturali, anche in collaborazione con l'Istituto centrale per la patologia del libro e con l'Istituto centrale del restauro;
- e. fornisce il materiale necessario per le pubblicazioni scientifiche di cui all'art. 20 della legge regionale 1 agosto 1977, n. 80;
- f. cura i rapporti con l'Istituto centrale per il restauro e con gli altri organismi interessati al restauro dei beni culturali;
- g. svolge studi ed attività di coordinamento per le ricerche archeologiche sottomarine.

Per i fini di cui alla lett. g è istituita presso il museo di Lipari apposita stazione.

L'Assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione, in accordo con l'Istituto centrale del restauro, studia le condizioni per l'istituzione nella Regione di una scuola di restauro”.

“Corsi triennali e di perfezionamento per la formazione di restauratori di beni culturali” (D.P.Reg. 11 giugno 1999 n. 21)

L.r. n. 234 del 29.11.1979 “Interventi per la promozione dell'attività di ricerca di formazione dell'I.S.I.D.A., dell'I.S.A.S., dell'I.S.V.I. e del C.S.E.I.”:

Art. 1 (2) L'Assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione è autorizzato a concedere, a decorrere dall'esercizio finanziario 1980

all'I.S.I.D.A. (Istituto superiore per imprenditori e dirigenti di azienda) e all'I.S.A.S. (Istituto di scienze amministrative e sociali) aventi sede a Palermo, all'I.S.V.I. (Istituto di formazione e ricerca sui problemi sociali dello sviluppo) ed al C.S.E.I. (Centro studi di economia applicata all'ingegneria) aventi sede a Catania, un contributo annuo quale concorso alle attività ordinarie degli Istituti, stabilito nella seguente misura: lire 300 milioni in favore dell'ISIDA; lire 175 milioni in favore dell'ISAS; lire 110 milioni in favore dell'ISVI; lire 70 milioni in favore del CSEI.

Con l'art. 47 della l.r. 30.5.1984 n. 36 "Il contributo autorizzato dall'art. 1 della legge regionale 29 novembre 1979, n. 234, è elevato, a decorrere dall'esercizio finanziario 1984, a lire 845 milioni, a lire 357 milioni, a lire 215 milioni ed a lire 160 milioni, rispettivamente per ciascuno degli enti ivi indicati e si iscrive al cap. 37659.

Il contributo annuo, da erogare in unica soluzione, è condizionato alla presentazione, da parte degli Istituti, della relazione sulla attività svolta nell'anno precedente e del programma annuale, dai quali risulti lo svolgimento, con riferimento alla realtà siciliana, di attività di ricerca e formazione nel settore imprenditoriale pubblico e privato per quanto riguarda l'I.S.I.D.A., nel settore dell'amministrazione pubblica per quanto riguarda l'IS.A.S., nel settore dei problemi sociali dello sviluppo per quanto riguarda l'I.S.V.I. e nel settore dell'ambiente per quanto riguarda il C.S.E.I..

I sopradetti programmi annuali di attività degli Istituti devono essere approvati dai rispettivi consigli di amministrazione e devono prevedere anche forme di collaborazione con la Regione Siciliana.

(2) L'art. 9 della legge regionale 30 maggio 1983, n. 33 ha sostituito le parole: "Il Presidente della Regione" con le parole: "L'Assessore regionale per i beni culturali ed ambientali e per la pubblica istruzione". Per la nuova misura dei contributi di cui al presente articolo vedi l'art. 47 della legge regionale 30 maggio 1984, n. 36.

Art. 2. In favore dei primi tre organismi indicati nel precedente art. 1 è autorizzata, altresì, l'erogazione di un sussidio una tantum, per l'esercizio 1979, da corrispondere in unica soluzione per gli importi di cui appresso: lire 300 milioni in favore dell'ISIDA; lire 150 milioni in favore dell'ISAS; lire 85 milioni in favore dell'ISVI.

L.R. 15 maggio 1991, n. 27 art. 14 "Interventi per l'incentivazione della professionalità nel settore pubblico e privato e istituzione del Premio Giovanni Bonsignore"

Nel quadro delle proprie attività di programmazione ed allo scopo di incentivare le professionalità nel settore pubblico e privato, la Regione

Siciliana promuove ogni utile iniziativa volta a realizzare la diffusione e l'applicazione di nuovi modelli di gestione e di avanzate tecnologie di ricerca e sperimentazione.

Per le finalità di cui al comma 1 il Presidente della Regione è autorizzato ad erogare al Centro Ricerche Studi Direzionali (CE.RI.S.DI.), un contributo annuo, a decorrere dal 1995, di lire 2.300 milioni (1) da destinare:

- quanto a lire 500 milioni, alla istituzione di dieci borse di studio, annuali o biennali, denominate “Premio Giovanni Bonsignore”, per ricordare la figura e la professionalità del dirigente regionale dottor Giovanni Bonsignore;
- quanto a lire 1.000 milioni, all'organizzazione e gestione di iniziative per il perfezionamento e l'aggiornamento del personale direttivo, dei funzionari e dei quadri nel settore pubblico, parapubblico e privato sulla base di specifici programmi o piani formativi, ivi compresa la spesa per gli assistenti di ricerca stabili la cui formazione sia stata curata dal Centro ricerche studi direzionali (CE.RI.S.DI.) (2). Tali iniziative dovranno mirare sia all'adeguamento ai mutati processi gestionali, che alla sperimentazione di metodi per lo scambio delle risorse professionali, anche mediante convenzioni con altri istituti specializzati operanti nell'ambito comunitario (3);
- quanto a lire 800 milioni per le spese di gestione e funzionamento del Centro ivi comprese le somme destinate ai dipendenti con esclusione di quelle relative alla manutenzione straordinaria dell'immobile in cui ha sede.

L'erogazione fatta eccezione per la prima annualità è subordinata alla presentazione di apposita relazione illustrativa della spesa corrispondente all'utilizzo del contributo percepito l'anno precedente (4).

(1) Le parole “a decorrere dal 1995, di lire 2.300” sostituiscono le originarie per effetto dell'art. 1 della legge regionale 25 maggio 1995, n. 47.

(2) Le parole “1.000” e “sulla base di specifici ...(CE.RI.S.DI.)” rispecchiano le modifiche introdotte alla lett. b) dall'art. 2 della legge regionale 25 maggio 1995, n. 47.

(3) Si veda in argomento l'art. 6 della legge regionale 25 maggio 1995, n. 47.

(4) La lettera c) è stata aggiunta dall'art. 3 della legge regionale 25 maggio 1995, n. 47.

L.R. 6 marzo 1976 n. 24 “Addestramento professionale lavoratori”:

Art. 1 “L'Assessorato regionale del lavoro e della cooperazione promuove, programma, dirige e coordina le iniziative di formazione professionale in tutti i settori delle attività economiche e sociali, ad eccezione del settore sanitario (3), ed ai vari livelli di qualificazione.

L'azione formativa, nel rispetto delle linee di indirizzo della programmazione economica regionale e del principio della partecipazione, in coerenza ai programmi di intervento economico-sociale approvati dall'Assemblea Regionale Siciliana, in una visione integrata con le politiche di pieno impiego, in attesa della riforma della scuola secondaria superiore, è diretta a realizzare un servizio pubblico che favorisca lo sviluppo della personalità, della cultura e delle capacità tecniche dei lavoratori, e potenzi le occasioni di più elevata capacità professionale, onde agevolare l'allargamento delle possibilità di occupazione.

Le iniziative regionali tenderanno a muoversi in connessione con le linee di intervento degli organi comunitari, anche in modo da potere usufruire delle provvidenze relative disponibili per le iniziative di politica regionale”.

(3) Vedasi la legge regionale 24 luglio 1978, n. 22.

La Formazione

La Formazione come Diritto-Dovere

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale, indipendentemente dalla qualifica di appartenenza e nel pieno rispetto delle pari opportunità, come stabilito dai contratti di lavoro e dalle leggi della Regione Siciliana in materia di personale ed organizzazione degli uffici.

L'Amministrazione si impegna a promuovere e favorire la formazione, l'aggiornamento, la qualificazione, la riqualificazione e la specializzazione del personale.

L'aggiornamento professionale costituisce un impegno costante sia per l'Amministrazione Regionale che per le organizzazioni sindacali, nell'ambito di una politica attiva di sviluppo delle risorse umane, finalizzata alla continua crescita della qualificazione professionale del personale, al perseguimento di un livello di maggiore efficienza ed efficacia nell'assolvimento delle funzioni prescritte e nel perseguimento degli obiettivi prestabiliti.

L'attività di formazione è finalizzata a garantire che ciascun dipendente acquisisca le specifiche attitudini culturali e professionali necessarie all'assolvimento delle funzioni e dei compiti attribuitigli nell'ambito della struttura cui è assegnato ed a fronteggiare gli eventuali processi di riordinamento istituzionale e di ristrutturazione organizzativa.

La formazione del personale costituisce attività ordinaria dell'Amministrazione Regionale, come definito dai contratti collettivi di lavoro.

Il ruolo della formazione non è limitato ad interventi straordinari per supportare le strategie di cambiamento intrinseche all'organizzazione regionale ma va inteso quale strumento essenziale per un adeguamento costante della professionalità del personale all'evoluzione dello stato dell'arte di ogni figura professionale, in stretta correlazione con le mutazioni in atto nella società, a cui si rapporta l'azione della Regione.

Pari Opportunità

La Regione Siciliana, anche in materia di formazione del Personale, garantisce la pari opportunità tra uomo e donna, in coerenza con:

L'art. 61 del D.L.vo 29/1993 e successive modifiche, recepito dall'art.23 della l.r. 15.5.2000 n.10 stabilisce che :

“Le pubbliche amministrazioni, al fine di garantire pari opportunità tra uomini e donne per l'accesso al lavoro ed il trattamento sul lavoro:

- riservano alle donne, salva motivata impossibilità, almeno un terzo dei posti di componente delle commissioni di concorso, fermo restando il principio di cui all'articolo 36, comma 3, lettera e);
- adottano propri atti regolamentari per assicurare pari opportunità di uomini e donne sul lavoro, conformemente alle direttive impartite dalla Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica;
- garantiscono la partecipazione delle proprie dipendenti ai corsi di formazione e di aggiornamento professionale in rapporto proporzionale alla loro presenza nelle amministrazioni interessate ai corsi medesimi adottando modalità organizzative atte a favorirne la partecipazione, consentendo la conciliazione fra vita professionale e vita familiare;
- possono finanziare programmi di azioni positive e l'attività dei Comitati pari opportunità nell'ambito delle proprie disponibilità di bilancio." (ai sensi della legge 125/91)

Tra gli interventi formativi programmati sono sviluppate, in collaborazione con il Comitato Pari Opportunità, le tematiche delle pari opportunità e della differenza di genere, nel contesto di percorsi specifici.

I Dipartimenti, in ogni fase attuativa dei processi formativi, devono attecnersi al principio della pari opportunità.

In particolare, nelle fasi di rilevazione e quantificazione dei fabbisogni formativi e successivamente nell'individuazione del personale da ammettere ai corsi, ogni Dipartimento, nell'ambito dei posti aula assegnati, è tenuta ad applicare criteri che assicurino la pari opportunità.

Portatori di Handicap

La Regione Siciliana garantisce l'accesso e la partecipazione alle proprie attività formative al personale portatore di handicap, rimuovendo possibili barriere che ne pregiudichino la pari opportunità di fruizione con il restante personale.

In particolare, provvede a disporre di:

1. aule senza barriere architettoniche, qualora uno o più partecipanti sia portatore di handicap
2. traduttori simultanei per audiolesi, qualora uno o più partecipanti sia audioleso
3. audioregistrazione sostitutiva della dispensa del corso, qualora uno o più partecipanti sia privo di vista.

Ad eventuali altre esigenze si farà fronte di volta in volta, secondo la tipologia dell'handicap e le modalità didattiche.

Risorse da Investire per la Formazione

L'Amministrazione assume quale obiettivo comune quello di tendere alla destinazione, per lo sviluppo delle attività formative, di una quota pari almeno all'1% della spesa complessiva del personale, in armonia con quanto previsto:

- dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto del personale delle "Regioni-Autonomie Locali" con cui si stabilisce che "Per il perseguimento delle finalità di cui al comma 1, le parti convengono sulla 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 ed 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 marzo 1997, 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."
- dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale con qualifica dirigenziale del comparto "Regioni-Autonomie Locali".

L'Amministrazione si riserva di individuare ulteriori fonti di finanziamento finalizzate alla formazione ed all'aggiornamento del personale, ad integrazione di quanto stanziato dal bilancio regionale.

In particolare l'impegno va orientato all'acquisizione di risorse così individuate:

- fondi comunitari finalizzati alla riqualificazione e modernizzazione della pubblica amministrazione, mediante la predisposizione di progetti, anche di concerto con altre Regioni o in collaborazione con soggetti universitari e/o di rilevante qualificazione scientifica;
- fondi destinati alla formazione in attuazione del Patto sociale per lo sviluppo e l'occupazione del 22/12/98, a sostegno dei processi in atto di

riforma amministrativa, della semplificazione dei procedimenti e all'adozione di strumenti gestionali finalizzati al miglioramento dei livelli di efficienza;

- fondi finalizzati al sostegno dei progetti del Dipartimento della Funzione Pubblica, coordinati dal Formez, previsti nella programmazione pluriennale e legati al potenziamento dell'intervento delle amministrazioni per lo sviluppo locale;
- fondi finalizzati al progetto di formazione e assistenza per l'attuazione dello Sportello Unico per le imprese;
- fondi finalizzati al progetto sulla formazione per il decentramento del Ministero del Lavoro e per la costituzione dei servizi per l'impiego locali;
- fondi finalizzati al progetti sulla formazione per il decentramento di altri Ministeri, in attuazione delle leggi Bassanini;
- fondi finalizzati al progetto sull'innovazione amministrativa e sulla riorganizzazione e coesione delle amministrazioni – CIPA.

Ripartizione fra le Aree Formative

In relazione alle risorse assegnate relativo alla Formazione dei dipendenti, sarà possibile realizzare i corsi individuati a seguito della rilevazione dei fabbisogni formativi.

La necessità di garantire il regolare svolgimento delle attività formative inducono a definire la ripartizione delle risorse tra le attività previste dal Piano di Formazione.

Nell'ambito dello stanziamento del capitolo 108501 del bilancio e delle risorse disponibili, tra i diversi corsi indicati e codificati per aree di contenuto formativo come da sintesi allegata.

La ripartizione delle risorse disponibili si ritiene debba essere effettuata tenendo conto del fabbisogno formativo rilevato, della gerarchia delle priorità tra gli interventi da realizzare, di una equilibrata offerta formativa.

Per la realizzazione degli interventi formativi previsti dal Piano di Formazione del Personale, la ripartizione indicativa delle risorse disponibili è quella indicata nell'allegato.

Il Dipartimento Regionale del Personale, dei Servizi Generali, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del personale della Presidenza provvede con proprie determinazioni agli impegni di spesa che si renderanno necessari in coerenza con il riparto indicativo delle risorse stabilito in relazione al fabbisogno rilevato, qualora si renda necessario per la loro ottimizzazione.

Ripartizione Formazione Programmata

Ad ogni Dipartimento si propone di attribuire un Coefficiente Formativo di Dipartimento, determinato secondo criteri oggettivi, al fine di garantire una equa ripartizione della formazione a tutti i Dipartimenti.

Per la determinazione del Coefficiente Formativo di Dipartimento si propone l'adozione dei seguenti criteri :

- Per 1/3 in misura proporzionale alle strutture intermedie di ogni dipartimento (Aree e Servizi)
- Per 1/3 in misura proporzionale ai dirigenti assegnati, compreso il dirigente generale
- Per 1/3 in misura proporzionale a tutto il personale assegnato, esclusi il dirigente generale ed i dirigenti

Il Dipartimento Regionale del Personale, dei Servizi Generali, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del personale della Presidenza predispone gli atti per la liquidazione della spesa, previa verifica della regolarità della prestazione effettuata e della documentazione contabile prodotta da parte del soggetto beneficiario del pagamento.

Il pagamento delle spese per attività formative regolarmente autorizzate ha luogo dopo la realizzazione delle attività formative e previa presentazione dei prescritti documenti contabili.

Il pagamento del corrispettivo è subordinato all'emissione della fattura, nonché all'accertamento della regolare esecuzione delle prestazioni. Il pagamento sarà effettuato solo sulla base delle prestazioni effettivamente erogate dal soggetto formatore.

FORMAZIONE E SISTEMA ORGANIZZATIVO: il processo formativo

La legge regionale n. 10 del 15.5.2000 ha dotato la Regione Siciliana di un nuovo sistema organizzativo ed ordinamentale, coerente con il processo di modernizzazione in atto nella Pubblica Amministrazione, che fa propri i principi sanciti dalla legislazione nazionale.

La formazione si pone quale strumento strategico per far fronte alle complessità derivanti dalle innovazioni scientifiche, tecnologiche ed organizzative. In un contesto di forti cambiamenti, la formazione è condizione per attuare una politica di sviluppo delle risorse umane, che fornisca non solo conoscenze ma anche capacità di porre e risolvere problemi, partecipando consapevolmente ai processi innovativi e di modernizzazione della Pubblica Amministrazione.

Tipologie di intervento formativo per obiettivi

In riferimento agli obiettivi che la formazione si propone nell'ambito del sistema organizzativo, individuano la seguente tipologia di interventi formativi:

1. Formazione di ingresso
2. Formazione ed aggiornamento professionale
3. Formazione per lo sviluppo di carriera
4. Formazione nell'ambito di procedure concorsuali

1. Formazione di ingresso

L'inserimento di nuovo personale va supportato con un intervento formativo di accoglienza appositamente predisposto. Il processo formativo si propone di trasmettere idonee conoscenze di carattere generale, senza un approfondimento tecnico di specifiche procedure

- sugli aspetti fondamentali di funzionamento della Regione
- sull'organizzazione degli uffici regionali
- sull'ordinamento e sul rapporto di lavoro alle dipendenze della Regione Siciliana

La formazione di ingresso è preliminare rispetto ai più vasti interventi formativi promossi dalla Regione Siciliana per il proprio personale.

2. Formazione ed Aggiornamento Professionale

La formazione e l'aggiornamento hanno rappresentato un'utile opportuni-

tà di crescita della cultura amministrativa per il personale regionale, oltre che essere importante strumento nell'assolvimento delle funzioni assegnate, nell'evoluzione delle professionalità e per fronteggiare i processi di modernizzazione e di sviluppo organizzativo. Gli interventi formativi si propongono di trasmettere idonee competenze, sia di carattere generale che di approfondimento tecnico, perseguendo i seguenti obiettivi:

- valorizzare nel tempo il patrimonio delle risorse umane
- fornire opportunità di investimento e di crescita professionale da parte di ciascun dipendente, in coerenza con la posizione di lavoro ricoperta
- aggiornare costantemente il personale rispetto alle modifiche normative, procedurali, disciplinari, professionali
- fornire le competenze manageriali, operative e comportamentali di base, funzionali ai diversi ruoli professionali
- preparare il personale alle trasformazioni della Pubblica Amministrazione, favorendo lo sviluppo di comportamenti coerenti con le innovazioni
- migliorare il clima organizzativo con idonei interventi di informazione e comunicazione istituzionale
- favorire le condizioni idonee all'affermazione di una cultura amministrativa orientata alla società ed approfondire ed evolvere i valori della cultura di genere, propria della Pubblica Amministrazione.

3. Formazione per lo Sviluppo di Carriera

La formazione finalizzata allo sviluppo di carriera non sostituisce ma integra le attività di formazione ed aggiornamento costantemente svolte e previste dal Piano di Formazione del personale regionale, di cui costituisce parte integrante e per la cui attuazione viene riservata una quota di risorse.

Tipologia delle Attività Formative

Sono considerate attività formative tutte quelle manifestazioni che risultano essere fonte di arricchimento ed aggiornamento professionale per il personale regionale, purché sia dimostrabile la stretta connessione con la funzione svolta.

Sono pertanto considerate attività formative, sia se organizzate direttamente dalla Regione Siciliana che da Enti, Scuole di Formazione, Università, Associazioni specializzate e di categoria, le seguenti tipologie didattiche:

1. Formazione con didattica d'aula
2. Formazione unidirezionale
3. Formazione dimostrativa
4. Formazione applicativa
5. Formazione in affiancamento
6. Formazione a distanza

1. Formazione con Didattica d'Aula

Comprende gli interventi formativi didatticamente strutturati che prevedono trasferimento di conoscenze, con momenti di interattività, fra uno o più docenti ed un gruppo ristretto di discenti.

Sono pertanto da considerare formazione con didattica d'aula: master, corso di formazione, corso di aggiornamento, seminario, giornata di studio, ogni altra attività (anche se diversamente denominata) che presenti le stesse caratteristiche didattiche.

2. Formazione Unidirezionale

Comprende gli interventi di aggiornamento e/o formazione che prevedono trasferimento di conoscenze fra uno o più relatori ed un gruppo vasto di destinatari.

Sono pertanto da considerare formazione unidirezionale: Convegno, Congresso, simposio, tavola rotonda, ogni altra attività (anche se diversamente denominata) che presenti le stesse caratteristiche didattiche.

3. Formazione Dimostrativa

Comprende gli interventi di aggiornamento ed informazione professionale che prevedono trasferimento di conoscenze fra una pluralità di soggetti proponenti tematicamente strutturati ed una pluralità di visitatori fra loro disomogenei, tra i quali intercorrono singoli rapporti di fruizione.

Sono pertanto da considerare formazione dimostrativa: mostra, fiera, salone, ogni altra attività (anche se diversamente denominata) che presenti le stesse caratteristiche didattiche.

4. Formazione Applicativa

Comprende gli interventi di aggiornamento ed interscambio di know-how, che prevedono trasferimento interattivo di conoscenze fra soggetti fra loro omogenei.

Sono pertanto da considerare formazione applicativa: stage, viaggio di studio, visita aziendale, scambio di esperienze con altre Regioni e Pubbliche Amministrazioni, scambi internazionali di esperienze amministrative (ai sensi

dell'art. 33/bis d.g.lvo 29/93), ogni altra attività (anche se diversamente denominata) che presenti le stesse caratteristiche didattiche.

5. Formazione in Affiancamento

Comprende gli interventi di formazione ed aggiornamento strettamente connessi a processi di cambiamento in atto, finalizzati allo sviluppo ed al consolidamento di expertise interne, che prevedono trasferimento di conoscenze con obiettivi dichiaratamente operativi.

Sono pertanto da considerare formazione per obiettivi: formazione locale finalizzata al perseguimento di obiettivi, addestramento di professionalità all'utilizzo di procedure, interventi di supporto finalizzati, iniziative formative realizzate direttamente dai singoli dirigenti nell'ambito dei processi operativi quotidiani, gruppi di lavoro finalizzati all'arricchimento di competenze, sperimentazione evolutiva di nuovi modelli organizzativi, azioni di affiancamento a processi innovativi, ogni altra attività (anche se diversamente denominata) che presenti le stesse caratteristiche didattiche.

6. Formazione a Distanza

Lo sviluppo dei mezzi telematici e la loro possibilità di connessioni consente un salto di qualità anche nelle possibilità del sistema formativo.

Molte attività, non solo di carattere addestrativo, possono essere effettuate con programmi interattivi gestiti direttamente dai singoli partecipanti dalla propria sede di lavoro. Tali programmi, in autoistruzione o in collegamento con la docenza (interna e/o esterna), possono rendere ancora più flessibile la possibilità di programmazione delle attività, superando i limiti del numero minimo e dell'omogeneità dei partecipanti nella composizione delle aule. Tuttavia questo scenario non è totalmente alternativo a quello attuale nemmeno in un futuro a medio termine, quando le tecnologie disponibili lo renderanno possibile ed i costi delle stesse più convenienti.

Il valore aggiunto che deriva dallo scambio diretto di esperienze tra i partecipanti e tra essi ed il docente rimane uno degli aspetti più importanti della modalità didattica interattiva in aula.

Sicuramente una integrazione tra formazione tradizionale e moderni strumenti telematici rappresenta la strada da perseguire, favorendo una evoluzione dei sistemi formativi e la veicolazione continua delle conoscenze.

La formazione a distanza comprende gli interventi di aggiornamento e/o formazione che prevedono l'implementazione di conoscenze con dinamiche di apprendimento a distanza, avvalendosi di metodologie didattiche individualmente fruite.

Sono pertanto da considerare formazione a distanza: corsi multimediali fruiti individualmente in rete, aggiornamento in rete di precedente attività formativa, scambio interattivo di know-how in rete, corsi fruiti individualmente con verifica dell'apprendimento, corsi multimediali fruiti individualmente in sede locale, aggiornamento individuale di precedente attività formativa, ogni altra attività (anche se diversamente denominata) che presenti le stesse caratteristiche didattiche.

Rilevazione dei Bisogni Formativi

La prima fase del processo formativo è costituita dalla rilevazione dei bisogni.

La rilevazione dei bisogni formativi può essere effettuata avvalendosi di uno, ovvero di una pluralità, tra i seguenti strumenti, secondo le esigenze:

- Circolare annuale ai Dipartimenti Regionali
- Consultazione periodica dei Referenti Formativi
- Riunioni interdirezionali di rilevazione
- Gruppi tecnici di approfondimento tematico
- Intervista ai Dirigenti Generali ed ai Dirigenti
- Questionario per aree omogenee
- Questionario per fasce professionali
- Proposte specifiche formulate dai Dipartimenti Regionali

La Circolare annuale ai Dipartimenti è individuata quale lo strumento principale di rilevazione dei bisogni formativi. Le fasi della rilevazione sono le seguenti:

Il Dipartimento del Personale, dei Servizi Generali, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del Personale della Presidenza della Regione Siciliana predispose la Circolare ai Dipartimenti per la rilevazione dei bisogni formativi.

Il suddetto Dipartimento, contestualmente alla Circolare ai Dipartimenti, richiede formalmente alle parti sindacali di esprimere le loro proposte ai fini della predisposizione del Piano di Formazione

La circolare stabilisce le modalità con cui effettuare la rilevazione ed il termine entro cui formulare le proposte per la predisposizione della pianificazione delle attività formative.

Ciascun Dipartimento rileva i fabbisogni e definisce i percorsi formativi, con le modalità che ritiene più idonee, avvalendosi dei Referenti formativi, coinvolgendo i dirigenti e sentendo il personale assegnato.

Le proposte dei Dipartimenti vengono espresse in forma di emendamento del Piano di Formazione dell'anno in corso, secondo i seguenti criteri:

- nuovi corsi: il Piano di Formazione ripropone i corsi già realizzati sino ad esaurimento del fabbisogno quantificato, purché non presentino contenuti oramai superati. I Dipartimenti possono proporre l'istituzione di nuovi corsi, sia di interesse generale che settoriale, precisando obiettivi, contenuti e destinatari.
- emendamento integrativo: formulazione del testo che si intende aggiungere
- emendamento sostitutivo: formulazione del testo che si intende sostituire
- emendamento abrogativo: indicazione del testo che si intende abrogare.

Le proposte dei Dipartimenti, ai fini della redazione del Piano di Formazione, devono essere espresse nei termini stabiliti dalla Circolare. Le proposte delle parti sindacali sono formulate con gli stessi criteri ed entro gli stessi termini stabiliti per i Dipartimenti. Qualora una o più proposte di parte sindacale non siano recepite nel Piano di Formazione, ovvero in contrasto con parte di esso, le parti avviano formale negoziazione, secondo i tempi previsti dal Contratto di Lavoro del comparto.

Le proposte formulate sulla base della Circolare ai Dipartimenti sono integrate con quelle fornite dagli altri strumenti di rilevazione adottati, principalmente la consultazione periodica dei Referenti formativi ed i questionari di fine corso. La rilevazione dei bisogni formativi fornisce i dati relativi agli interventi da realizzare ed offre una prima indicazione sui loro contenuti e sui destinatari.

L'analisi dei bisogni formativi elabora i dati forniti dalla rilevazione, approfondisce contenuti e metodologia degli interventi da realizzare, opera sintesi fra proposte omogenee, definisce destinatari e priorità di realizzazione.

Gli interventi formativi programmati, la loro metodologia e le modalità di accesso, sono definiti, nel contesto di un sistema formativo coerente, dal Piano di Formazione del personale. Lo strumento idoneo alla definizione di un corretto rapporto tra offerta e domanda è la quantificazione dei bisogni formativi.

La quantificazione dei bisogni formativi consente di definire, in coerenza con le richieste effettive, il numero di edizioni in cui realizzare i corsi programmati previsti dal Piano di Formazione.

La quantificazione dei bisogni formativi viene effettuata con apposita circolare ai Dipartimenti, e costituisce condizione per:

- definire il numero di edizioni di ogni corso programmato
- calendarizzare le diverse edizioni dei corsi da realizzare
- ripartire i posti aula tra i Dipartimenti Regionali.

Aree di Competenza Professionale

Le aree di competenza professionale, per ciascuna fascia, differenziate in base alla responsabilità ed alla complessità del ruolo ricoperto, si traducono in attività specifiche.

1. Formazione al ruolo.

Sviluppa orizzontalmente le competenze interdisciplinari e d'insieme, proprie del ruolo ricoperto, pur nella distinzione delle competenze tecniche delle funzioni svolte. A tutto il personale, con rilevanza e complessità decrescenti dalle funzioni apicali a quelle meramente operative, si richiede di sviluppare una visione della propria operatività, correlandola agli obiettivi programmatici da perseguire ed ai risultati da produrre.

2. Formazione tecnica.

Sviluppa verticalmente le competenze tecnico-professionali, specifiche delle funzioni che caratterizzano l'area aziendale, pur nella distinzione dei ruoli ricoperti. A tutto il personale si richiede di possedere competenze adeguate, e di aggiornarle nel tempo, connesse al ruolo ricoperto, sia di tipo gestionale che operativo, come presupposto indispensabile per generare le prestazioni attese.

3. Formazione motivazionale (Sviluppo Organizzativo).

Sviluppa localmente e/o per gruppi omogenei le relazioni interpersonali e di gruppo, pur nella distinzione delle competenze tecniche e dei ruoli ricoperti. Al personale si richiede di sviluppare il senso di appartenenza alla struttura per favorire l'integrazione organizzativa e la motivazione necessaria a perseguire obiettivi condivisi, nell'interesse generale dell'Ente.

Aree di Contenuto Formativo

Le aree di contenuto formativo, costituiscono l'articolazione degli interventi da realizzare, secondo l'omogeneità della tematica e delle competenze tecnico-professionali, pur nella distinzione dei ruoli ricoperti. Il Piano di Formazione suddivide gli interventi formativi da realizzare secondo l'area di contenuto prevalente.

Le Aree di Contenuto sono le seguenti:

- Formazione Manageriale (Dirigenziale)

- Formazione area Giuridico-Normativa
- Formazione area Personale –Organizzazione
- Formazione area Contratti
- Formazione area Controllo di Gestione
- Formazione area Economico-finanziaria
- Formazione area Informazione e Comunicazione
- Formazione area Informatica-telematica
- Formazione area Sicurezza
- Formazione area Linguistica
- Formazione area Internazionale - Europea
- Formazione Settoriale.

Progetti Formativi

Tutti gli interventi formativi previsti dal Piano di Formazione per una pluralità di destinatari sono definiti sulla base di specifici progetti formativi. Ogni progetto deve precisare elementi e modalità che lo caratterizzano:

- Obiettivi formativi
- Metodologia didattica
- Area di competenza professionale
- Area di contenuto formativo
- Destinatari
- Modalità di composizione dell'aula
- Durata ed orario
- Soggetto formatore
- Materiale didattico di supporto (quaderni formativi, taccuini formativi, dispense, CD-ROM)
- Previsione di spesa
- Strumenti di monitoraggio e di valutazione previsti.

Referenti Formativi

I Dirigenti Generali dei Dipartimenti sentiti i Dirigenti di Aree e Servizi, individuano fra il personale assegnato il Referente Formativo di Dipartimento ed un eventuale supplente.

I Referenti Formativi devono possedere competenza professionale e capacità organizzativa idonee a svolgere le funzioni loro attribuite, da evidenziare nell'ambito del Piano di Lavoro di ogni Dipartimento.

Le funzioni attribuite ai Referenti Formativi sono le seguenti:

- Partecipare a riunioni periodiche di coordinamento con l'Area interdipartimentale Formazione e Qualificazione Professionale del Personale Regionale
- Riferire tempestivamente al proprio Dirigente Generale le fasi attuative del Piano di Formazione
- Rappresentare le esigenze formative del Dipartimento o altra struttura rappresentata
- Portare a conoscenza del personale del Dipartimento i progetti formativi e le modalità di accesso, pubblicizzando le circolari informative in materia di formazione
- Collaborare alla rilevazione dei bisogni formativi del Dipartimento
- Collaborare all'analisi dei bisogni formativi ed all'individuazione delle priorità nella fase di redazione del Piano di Formazione
- Coordinare, sulla base delle indicazioni del proprio Dirigente Generale, la quantificazione dei bisogni formativi
- Concorrere alla formazione delle aule, provvedendo all'ammissione del personale che ha presentato richiesta, ripartendolo fra i posti aula assegnati al proprio Dipartimento
- Provvedere alle eventuali sostituzioni di personale ammesso ai corsi, con altro dipendente del Dipartimento.

Il Piano di Formazione, al fine di creare una base omogenea di competenze, deve prevedere specifici interventi per l'aggiornamento e la formazione dei Referenti Formativi. Ai fini della redazione del primo PFR sono state effettuate più riunioni dei referenti formativi e si è proceduto ad un primo intervento per la loro formazione.

Monitoraggio e Valutazione

1. 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. Intervista a Dirigenti e funzionari per concordare preventivamente il programma formativo. Raccordo didattico con i docenti. Per l'area linguistica e informatica eventuali test di verifica della conoscenza preventiva.

- **Intermedia.** Disponibilità in aula di una scheda aperta, con cui i partecipanti formulano quesiti ai docenti ed esprimono necessità di approfondimento sui contenuti formativi. Individuazione di un Referente d'Aula con funzioni di tutor. Questionario intermedio di gradimento per i corsi di maggiore durata oppure in caso di necessità.
- **Valutazione conclusiva.** Questionario di gradimento di fine corso e nota di sintesi del docente. Questionario scritto di apprendimento, per i progetti oggetto di valutazione dell'apprendimento.

2. La valutazione dei risultati

della formazione è riferita a quattro aree di indagine:

- alle reazioni dei partecipanti, relativa all'esperienza formativa, con riferimento ai contenuti, alla durata, alla docenza, al materiale didattico fornito, ecc.
- all'apprendimento dei partecipanti, relativa alle conoscenze ed alle capacità acquisite a seguito dell'azione formativa
- al comportamento dei partecipanti, relativa agli effetti della formazione sul comportamento lavorativo
- al cambiamento dell'organizzazione, con riferimento agli effetti della formazione sul sistema organizzativo dell'Ente.

3. La valutazione di fine corso

viene effettuata per tutte le attività formative realizzate, avvalendosi dei seguenti strumenti:

- Questionario di valutazione dei partecipanti
- Nota di sintesi del docente
- Scheda di valutazione dell'Assistente d'aula

4. La verifica dell'apprendimento

viene effettuata dai docenti che a conclusione delle attività formative e dovrà essere formalmente certificata nell'apposito attestato di partecipazione.

5. La valutazione degli effetti sul comportamento lavorativo

rappresenta un obiettivo da perseguire e sviluppare, attraverso fasi sperimentali, da definire nell'ambito del Piano di Formazione. L'intervista "a fred-

do” rappresenta uno degli strumenti da utilizzare nella fase di ritorno al lavoro, ad una certa distanza temporale dallo svolgimento dell’attività formativa. Consente di approfondire le problematiche emerse nell’elaborazione dei questionari di gradimento, definire il rapporto tra gli obiettivi di apprendimento ed i bisogni originariamente specificati e valutare l’efficacia del corso di formazione.

6. La valutazione degli effetti sul sistema organizzativo.

L’attività formativa può essere valutata non solo per gli effetti sulle singole partecipazioni, ma anche per i risultati prodotti sul sistema organizzativo dell’Ente.

Gli Strumenti Attuativi

All'Area Interdipartimentale Formazione e Qualificazione Professionale del personale Regionale è affidata l'organizzazione diretta ed indiretta di corsi di formazione e riqualificazione professionale ed aggiornamento della dirigenza e del personale regionale.

Tale attività viene svolta attraverso la sperimentazione e la gestione diretta in regime di collaborazione con i soggetti formatori, l'università ed esperti di conosciuta fama in specifici settori.

Sarà approfondita l'ipotesi di fattibilità e preventiva valutazione dei costi in rapporto ai benefici, derivanti dall'avvio di un processo di costruzione di scuola pubblica a livello regionale.

Soggetti formatori :

Cerisdi

Il CERISDI ha svolto un ruolo fondamentale nella formazione del personale regionale. La programmazione annuale del Cerisdi viene concordata con l'Area Interdipartimentale Formazione per essere coerente con i bisogni rilevati e le priorità.

Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione-Sede Distaccata di Acireale

La utilizzazione proficua del consolidato rapporto con la Scuola superiore di PA consentirà la fruizione di formazione con l'utilizzo dei locali disponibili in Acireale, per tutti i Dirigenti della Sicilia Orientale.

Università degli Studi di Palermo

I rapporti di collaborazione, da definire con apposite convenzioni, in coerenza con le linee di indirizzo e con gli obiettivi definiti dal Piano di Formazione, possono essere attuati nell'ambito di Collaborazioni Sperimentali, progetti formativi finalizzati, supporto scientifico per aree di contenuto, docenze e relazioni.

Formez

L'articolo 3 comma 3 della legge n. 191/98 ha stabilito che "Nell'ambito delle iniziative di innovazione amministrativa, il FORMEZ può operare sul-

l'intero territorio nazionale a decorrere dall'esercizio finanziario successivo a quello in corso alla data di entrata in vigore della presente legge. A tale scopo devono essere ridefiniti, anche statutariamente, i fini dell'Istituto e devono essere discussi nelle sedi preposte i progetti formativi da estendere all'intero territorio nazionale e per i quali devono essere adeguati nuovi finanziamenti.”

L'articolo 2 comma 1 del Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 285 ha stabilito che “Nell'ambito delle funzioni di coordinamento delle attività di formazione e di promozione dell'innovazione amministrativa nel quadro dei processi di devoluzione di compiti dello Stato alle regioni e alle autonomie locali, il Dipartimento della funzione pubblica si avvale del Formez”

Modalità ed ambiti della collaborazione tra l'Amministrazione regionale ed il Formez, purchè non in contrasto con obblighi contrattuali precedentemente assunti ed in coerenza con le “Linee di indirizzo per la formazione del personale”, vanno definiti con apposita convenzione.

Regioni ed altre Amministrazioni Pubbliche

Rapporti di collaborazione in materia di formazione ed aggiornamento del personale, in coerenza con gli obiettivi definiti dal Piano di Formazione, possono essere attuati nell'ambito di: scambio periodico di metodologie e procedure con le altre Regioni italiane; scambio periodico di metodologie e procedure con altre Regioni europee; progetti dell'Unione Europea; scambi internazionali di esperienze amministrative (ai sensi dell'art. 33/bis d.g.lvo 29/93); convenzioni con una o più Regioni o altre Pubbliche Amministrazioni per scambio di strumenti di formazione a distanza e/o docenze; progetti formativi finalizzati; progetti di formazione applicativa, con scambio di esperienze su tematiche definite; docenze e relazioni.

Soggetti Formatori a Titolo Individuale

Il ricorso a relazioni e docenze prestate a titolo individuale è limitato ai seguenti casi, purchè in coerenza con il Piano di Formazione:

- convegni
- seminari
- interventi di formazione obiettivo a contenuto settoriale
- interventi formativi specifici per contenuto e professionalità.

Il costo della docenza va comunque annualmente rapportato ai parametri di riferimento comunitari.

Formatori Interni

Dirigenti Generali, Dirigenti e Funzionari regionali possono svolgere prestazioni di docenza o testimonianza nell'ambito dei progetti formativi previsti dal Piano di Formazione. Le prestazioni didattiche possono essere effettuate in orario di servizio non retribuite.

Requisiti per effettuare prestazioni didattiche:

- essere esperti di materia
- ricoprire posizione lavorativa e ruolo omogenei alle tematiche dell'attività formativa

Per effettuare prestazioni didattiche retribuite occorre inoltre **essere ammessi all'Albo dei formatori interni.**

Albo dei Formatori Interni

I criteri di accesso all'Albo dei formatori interni sono definiti con apposito Bando Annuale. Il Bando Annuale stabilisce:

- i profili formativi, in coerenza con le aree formative in cui è strutturato il Piano di Formazione del personale regionale
- le modalità di presentazione delle domande di ammissione all'Albo Formatori interni, che devono comunque prevedere la preventiva firma autorizzativa della richiesta del dipendente, da parte del proprio Dirigente Generale, i requisiti tecnici e professionali richiesti, da autocertificare nel curriculum che evidenzia l'esperienza di materia e le precedenti esperienze di formazione d'aula
- i criteri di valutazione dei requisiti ai fini dell'ammissione all'Albo dei Formatori
- la costituzione della Commissione di valutazione preposta alla verifica dei requisiti.

L'Albo dei Formatori interni viene aggiornato annualmente con apposito Bando. Il personale precedentemente ammesso all'Albo dei Formatori interni non deve ripresentare richiesta di ammissione, fatti salvi i casi in cui intenda cambiare o aggiungere altro profilo formativo rispetto a quello precedente.

Decadenza dall'Albo dei Formatori Interni

La decadenza dall'Albo dei Formatori interni avviene nei seguenti casi:

- perdita del requisito di dipendente regionale
- valutazione negativa della prestazione didattica, effettuata sulla base degli esiti del questionario di gradimento e sentito il parere della Commissione di valutazione
- mancato assolvimento dell'impegno didattico assunto, fatti salvi i casi non prevedibili dovuti a ragioni di salute o ad altri gravi motivi contemplati dalla normativa vigente
- assegnazione, da almeno sei mesi, ad esperienza professionale di contenuto non coerente con il profilo formativo di ammissione all'Albo rinuncia volontaria.

La Commissione di valutazione si esprime sui casi di decadenza, annualmente, unitamente all'esame delle nuove richieste di ammissione, conseguenti al Bando annuale.

SELEZIONE PROPOSTE PROGETTI FORMATIVI

La valutazione dei progetti formativi ai fini della selezione tra più soggetti proponenti e per le ricerche di mercato viene effettuata avvalendosi dei criteri selettivi di seguito riportati

La selezione delle proposte di progetti formativi proveniente da soggetti pubblici e privati verrà effettuata sulla base del confronto degli elementi di seguito specificati, il cui riscontro oggettivo comporterà l'attribuzione del valore 0 se non soddisfacente, 1 se soddisfacente, 2 se più che soddisfacente; a=0; b=1; c=2:

Temi Della Formazione

- a. Non corrispondente alla richiesta (alle attese)
- b. Corrispondente alla richiesta (alle attese)
- c. Supera ed amplia la richiesta con sviluppo temi formativi

Approccio Metodo

- a. Comunicazione unilaterale da docente a partecipante
- b. Coinvolgimento parziale (si utilizzano argomenti già definiti)
- c. Coinvolgimento nell'analisi e definizione con i partecipanti (Brain storming) – Costituzione gruppi di lavoro

Role Playing

- a. Nessuna proposta di Role Playing
- b. Simulazione con esercizio teorico dei ruoli
- c. Simulazione esercizi con dati reali – Bilancio – Controllo di Gestione

Supporto Logistico

- a. Flip Chart (Fogli di carta)
- b. Flip Chart - Lavagna luminosa – Proiettore
- c. Flip Chart – Lavagna luminosa – Proiettore – Video Camera

Qualità Formazione - Tempo / Numero-Temi-Tempo Medio

- a. Bassa Aula >15 partecipanti
- b. Media Aula con 11/15 partecipanti
- c. Alta Aula con 10 partecipanti

Numero Sessioni Formative

- a. < 8 (non soddisfacente)
- b. tra 9 e 12 (soddisfacente)
- c. >13 (più che soddisfacente)

Costo Globale

- a.** Il più alto
- b.** Medio
- c.** Il più basso

Misurazione Impatto

- a.** Non c'è metodo o sistema alcuno
- b.** C'è il metodo
- c.** Indicatore Misura Impatto

Assistenza Post-Formativa

- a.** Non prevista
- b.** Prevista in modo limitato
- c.** Assistenza non limitata conforme alla P.A. (Discreta)

Referenze Soggetto Formatore

- a.** Esperienze campo formativo
- b.** Esperienze positive riconosciute con R.O.I.
- c.** Esperienze qualificate riconosciute e certificate docenti di livello universitario scientifico e superiore

Costo Docente Uomo/Giornata

- a.** Il più alto
- b.** Medio
- c.** Il più basso

Materiale Formativo – Dispense – Manuali

- a.** Nessuna indicazione
- b.** Esiste indicazione non dettagliata
- c.** Esiste indicazione dettagliata per l'obiettivo formativo

Referenze Docenti

- a.** Esperienze varie e docenze non meglio specificate
- b.** Esperienze e docenze qualificate
- c.** Esperienze qualificate e certificate. Docenze universitarie ruoli di responsabilità

Certificazioni di Qualità

- a.** Nessuna
- b.** ISO 9000
- c.** ISO 9001

Pertanto, la scelta del progetto e, quindi, del soggetto formatore proponente avverrà sulla base del valore più alto determinato dalla somma dei punti per ogni elemento sopra riportato.

Strutture Logistiche

Aule didattiche

Si ritiene opportuno ricercare le soluzioni più idonee al fine di disporre di aule didatticamente attrezzate per lo svolgimento di attività formative. Modalità di scelta dell'aula e criteri di affidamento dei servizi di supporto alla didattica, qualora non sia possibile farvi fronte con risorse interne, saranno definiti successivamente.

Destinatari della Formazione

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.

Può accedere parzialmente alle attività formative:

- il personale in periodo di prova
- il personale con contratto a tempo determinato

Non può accedere alle attività formative:

- il personale regionale comandato presso altri Enti
- il personale regionale in congedo straordinario senza assegni
- il personale che viene collocato a riposo

Personale Part-Time

Il personale con rapporto di lavoro part-time, può accedere alle attività formative con le stesse modalità previste per il personale a tempo pieno.

Qualora l'orario delle attività formative a cui partecipa il personale part-time sia eccedente rispetto a quello di lavoro, le ore in eccedenza non sono equiparabili a lavoro straordinario ma recuperabili entro il mese successivo alla data di svolgimento dell'attività formativa, come previsto dalla normativa vigente.

Personale in Distacco o Aspettativa Sindacale

Il personale in distacco o aspettativa sindacale, così come previsto dall' art. 23 comma 1 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto del personale delle "Regioni-Autonomie Locali", può accedere a tutte le attività formative previste dal Piano di Formazione.

Personale in Periodo di Prova

Il personale in periodo di prova può accedere alle attività formative, nell'ambito delle giornate di formazione/uomo assegnate al Dipartimento di appartenenza, limitatamente ai seguenti casi:

- corsi programmati operativi di area informatica
- corsi programmati di prima conoscenza dell'Ente

Personale con Contratto a Tempo Determinato

Il personale con contratto a tempo determinato, purché per un periodo non inferiore a sei mesi, può accedere alle attività formative. L'accesso alle attività formative per il personale a tempo determinato deve essere comunque strettamente correlato alla funzione svolta e finalizzato ad effettiva operatività.

Personale Regionale in Congedo Straordinario

Il personale regionale di ruolo in congedo straordinario senza assegni, non può accedere alle attività formative previste dal Piano di Formazione, fatti salvi i casi in cui il processo formativo sia parte di procedura concorsuale o dichiaratamente propedeutico a procedure interne concorsuali o di sviluppo di carriera. La partecipazione non comporta comunque, da parte della Regione, riconoscimento di prestazione di servizio né assunzione di eventuali oneri di missione.

Personale Rientrante da Lunghi Periodi di Congedo

Per il personale che rientra dalla maternità o da altri lunghi periodi di congedo, aspettativa o malattia superiori a sei mesi sono previsti appositi percorsi formativi che ne accompagnino la piena ripresa lavorativa.

Personale in Mobilità Interna

La formazione costituisce un importante strumento a supporto dei processi di mobilità. Al personale in mobilità interna deve essere garantito:

- da parte del Dipartimento di provenienza, l'accesso alle attività formative programmate e già autorizzate, fatti salvi i casi in cui i contenuti siano di carattere specialistico e non coerenti con le competenze del Dipartimento di destinazione
- da parte del Dipartimento di destinazione, anche nel periodo di distacco part-time, l'accesso alle attività formative programmate richieste e non ancora autorizzate, a parità di condizioni con il personale già assegnato al Dipartimento. I giorni di frequenza ad attività formativa vanno considerati giornate lavorative a tempo pieno presso il Dipartimento di destinazione e devono essere recuperati con un eguale numero di giorni lavorativi presso il Dipartimento di partenza.

Il Dipartimento di destinazione deve altresì prevedere, in coerenza con le funzioni assegnate, appositi percorsi formativi che ne accompagnino il pieno inserimento lavorativo.

Personale Comandato

1. Il personale di altri Enti comandato presso la Regione, può accedere a tutte le attività formative previste dal Piano di Formazione, fatta eccezione per la formazione a domanda individuale.
2. Il personale della Regione Siciliana comandato presso altri Enti, non può accedere alle attività formative previste dal Piano di Formazione, fatti salvi i casi in cui il processo formativo sia parte di procedura concorsuale o dichiaratamente propedeutico a procedure concorsuali interne. La partecipazione non comporta comunque, da parte della Regione, riconoscimento di prestazione di servizio né assunzione di eventuali oneri di missione.

Partecipazione alle Attività Formative

Accesso alle attività formative

Nell'ambito del Piano di formazione sono definite le procedure di accesso del personale. Tutte le richieste, per favorire una più efficace programmazione delle partecipazioni, devono essere presentate dai Dipartimenti Regionali.

Ogni richiesta deve essere vista dal Dirigente Generale. In caso di sua assenza o temporaneo impedimento, limitatamente agli adempimenti attuativi di scelte precedentemente approvate dal Dirigente Generale, al fine di snellire le procedure e favorire l'ottimizzazione delle risorse disponibili, si ritiene sufficiente il visto del Referente Formativo.

Ogni Dipartimento deve comunque predisporre, con modalità proprie, un adeguato coinvolgimento dei Dirigenti a cui è assegnato il personale interessato alle attività formative, in maniera tale da contemperare la frequenza ai corsi con le esigenze di servizio.

Formazione Programmata

La presentazione delle richieste avviene secondo le seguenti fasi:

1. quantificazione del fabbisogno –

Ogni Dipartimento può presentare una pluralità di richieste per ogni corso, senza alcun vincolo numerico, purché in coerenza con i criteri di accesso previsti per ogni corso. Il numero di edizioni da effettuare per ogni corso previsto dal Piano di Formazione viene stabilito sulla base della quantificazione dei bisogni formativi e del numero complessivo di giornate di formazione/aula da realizzare nel corso dell'anno.

2. calendarizzazione degli interventi –

La pianificazione delle partecipazioni ai corsi previsti dal Piano di Formazione viene effettuata di concerto con i Dipartimenti regionali. L'attività formativa viene suddivisa in due macro periodi, individuati nei semestri

3. composizione delle aule.

La ripartizione delle giornate di formazione/uomo tra i Dipartimenti avviene sulla base del Coefficiente formativo di Dipartimento. Ad ogni Dipartimento sono assegnati i posti aula spettanti sulla base delle disponibilità per i corsi richiesti. Nei casi in cui una o più dipartimenti non si avvalgano

di tutte le giornate/uomo spettanti, viene effettuata ripartizione residuale fra gli altri dipartimenti, sulla base delle richieste presentate.

I Dipartimenti, tramite i Referenti Formativi programmano la partecipazione ai corsi del personale che ha presentato richiesta, definendo le priorità, sulla base dei posti assegnati al Dipartimento. Rinunce e sostituzioni sono gestite direttamente dalle Dipartimenti, nell'ambito dei posti aula loro assegnati.

Formazione Obiettivo

La **Formazione obiettivo** intende far fronte a fabbisogni formativi specialistici, immediatamente riconducibili alle competenze, all'evoluzione normativa, alla semplificazione delle procedure. Gli interventi di formazione obiettivo a contenuto specialistico-settoriale devono essere gestiti, ove possibile, in sedi interne.

Formazione a Domanda Individuale

La **Formazione a domanda individuale** risponde ad esigenze di aggiornamento per specifiche professionalità, per le quali non sia prevista la realizzazione di un apposito intervento formativo da parte della Regione. La formazione individuale risponde altresì ad esigenze di aggiornamento tempestivo, che non sia possibile soddisfare con la formazione interna.

Area di Contenuto Formativo

1. Area Manageriale (Dirigenziale)

“La formazione e l’aggiornamento professionale del Dirigente sono assunti dall’Amministrazione Regionale quale metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze manageriali agli sviluppi culturali, normativi, tecnologici ed organizzativi di riferimento della prestazione stessa, per favorire la crescita di una cultura di gestione orientata ai risultati ed all’innovazione. Tale finalità è perseguita come essenziale obiettivo per il miglioramento dell’efficacia dell’azione amministrativa e della qualità del servizio. Nei confronti dei Dirigenti la formazione ha il duplice obiettivo di curare e sviluppare il patrimonio cognitivo necessario in relazione alle responsabilità attribuite e di sviluppare il patrimonio cognitivo necessario per le responsabilità da attribuirsi anche in situazioni di mobilità, al fine di realizzare l’ottimale utilizzo dei sistemi operativi di gestione delle risorse umane, finanziarie e tecniche”.

Gli interventi formativi per la dirigenza devono rispondere all'evoluzione del quadro normativo e ai processi di riorganizzazione dell'Amministrazione. Le trasformazioni in atto richiedono l'adeguamento dei ruoli, l'apprendimento di strumenti di gestione capaci di orientare e sostenere competenze e comportamenti.

I dirigenti pubblici dovranno possedere, oltre alle competenze giuridico-amministrative, adeguate competenze manageriali, intese come capacità operative, capacità relazionali e capacità manageriali in senso stretto (organizzazione, decisione, leadership, delega, motivazione/sviluppo dei propri collaboratori) e come qualità professionali, personali e sociali (iniziativa, apprendimento, positività).

I progetti di formazione manageriale dovranno essere finalizzati a rafforzare la sensibilità dei dirigenti a “gestire iniziative di miglioramento e di innovazione, destinate a caratterizzare le strutture pubbliche in termini di dinamismo e competitività; migliorare l'efficacia, l'efficienza, la trasparenza e la qualità dell'azione amministrativa; sviluppare capacità di governo e realizzazione del cambiamento organizzativo.”

A tal riguardo i corsi dell'area manageriale prevedono una continuazione di interventi strutturati che oltre a fornire le basi di conoscenza giuridica, possano fornire ai dirigenti l'occasione di approfondimento nei settori di governo della Pubblica Amministrazione. Relativamente ai Master già effettuati, ci si propone di avviare altri interventi di alta formazione che possano offrire occasione di approfondire la nuova governance della cosa pubblica come ad esempio il Master richiesto da più parti in politiche pubbliche e sviluppo territoriale, governabilità e processi di integrazione.

2. Area Giuridico - Normativa

La formazione di area giuridica, fra gli interventi da realizzare rappresenta una delle priorità. La continua evoluzione legislativa e regolamentare evidenzia la complessità delle discipline pubblicistiche e la varietà dei criteri interpretativi.

Quest'area si propone di:

- definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore;
- articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative e all'apprendimento e approfondimento di problematiche giuridiche di carattere generale;
- creare momenti di confronto e di comunicazione tra le varie strutture dell'Ente su tematiche giuridiche di interesse comune;
- fornire un aggiornamento puntuale sull'evoluzione normativa;

- sviluppare un aggiornamento non occasionale delle conoscenze e momenti di confronto delle esperienze.

3. Area Personale e Organizzazione

Il cambiamento organizzativo conseguente alla l.r. 15.05/2000 in atto impegna l'Amministrazione in una continua revisione dei ruoli al fine di adeguarli alle nuove esigenze organizzative.

I progetti di formazione al ruolo sono destinati a segmenti di personale che ricoprono uno stesso ruolo, inteso come l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da colui che occupa una determinata posizione all'interno della struttura organizzativa, sia in termini di vincoli, sia in termini di opportunità.

Gli interventi formativi sono finalizzati al rafforzamento delle conoscenze e delle capacità tipiche del ruolo, sia in riferimento all'esperienza svolta, che alla rappresentazione del ruolo all'interno dell'organizzazione; al potenziamento della motivazione a ricoprirlo, che influisce sull'accettazione del proprio ruolo, anche in relazione alle aspettative personali; allo sviluppo della consapevolezza che la persona possiede in merito al suo sistema di competenze, che fornisce la sicurezza necessaria per affrontare i compiti connessi al suo ruolo e la fiducia per proporsi ed accettare i ruoli compatibili con esso; alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.”

4. Area Contratti

La formazione dell'area Contratti era precedentemente inserita nell'area Giuridica. Considerata l'importanza che riveste la materia è stata prevista un'apposita area formativa.

I corsi proposti intendono:

- offrire opportunità di approfondimento della normativa e delle procedure relative alla gestione di attività contrattuali
- rispondere al fabbisogno formativo che deriva dall'applicazione della legge regionale n. 10/2000.

5. Area Controllo di Gestione

Negli ultimi anni ha assunto rilevanza crescente in tutta la P.A. e più in particolare nella Regione Siciliana, il problema della valutazione e dei controlli delle attività e dell'organizzazione, problema non disgiunto dal tema della qualità e del controllo della qualità dei servizi erogati (Cfr. relazioni sugli esiti

del Controllo del 03/05/2004 della sezione di controllo della corte dei conti per la Regione Siciliana).

I motivi di questa forte attenzione verso nuovi strumenti (quali il Controllo di gestione e la Valutazione/Verifica dei risultati conseguiti) della funzione di direzione sono diversi e possono essere così sintetizzati:

- esistenza di rilevanti esigenze di contenimento della spesa;
- diffusa convinzione della distorta, inefficiente ed inefficace utilizzazione delle risorse;
- scarsa efficacia dei tradizionali meccanismi di verifica a posteriori ed alla mancanza di una cultura della valutazione tanto delle spese che dei risultati delle attività;
- diffusa preoccupazione sulla qualità dei servizi offerti, con necessità di mantenere elevati gli standard in sistemi che operano in un contesto di forte scambio ed elevata competizione internazionale;
- presenza di nuovi meccanismi di erogazione delle risorse, che introducono un legame tra distribuzione delle risorse e risultati conseguiti;
- Necessità di introduzione di innovazioni che per produrre pienamente i loro effetti, vanno monitorate ed implementate sulla base delle situazioni che via via si determinano;
- crescente peso dell'autonomia gestionale e finanziaria, che va sostituita e qualificata attraverso un processo di autovalutazione permanente.

Il termine “Controllo” implica una funzione caratterizzata:

- dal requisito di piena differenza tra organi di gestione ed organi di controllo;
- dall'essere sussidiaria, complementare e contestuale all'attività del soggetto controllato;
- dalla notevole rilevanza, come ausilio al meccanismo di coordinamento ed indirizzo, per l'azione amministrativa, per la gestione e per l'organizzazione, in quanto è il processo mediante il quale il sistema assicura che le finalità siano raggiunte nel modo più efficiente ed efficace possibile, offrendo a coloro che hanno responsabilità decisionali, attraverso la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, la possibilità di modificare nel modo più opportuno il comportamento del sistema stesso.

Il controllo è basato sulla misurazione delle attività oggetto del controllo stesso; ad esso segue il confronto tra ciò che si era programmato ed i risultati dell'attività svolta e quindi l'accertamento delle cause di scostamento, al

fine di consentire a coloro che hanno responsabilità decisionali, l'individuazione e l'adozione dei mezzi correttivi. Oggi, il controllo di gestione sulla produttività/efficienza della spesa, la valutazione dei risultati delle attività nel loro insieme e la valutazione della funzionalità dell'organizzazione stanno concretamente uscendo dallo stadio della sperimentazione per divenire un normale metodo di direzione dell'amministrazione. Nell'ambito di quest'area obiettivo degli interventi è quello di fornire le nozioni basilari sul controllo di gestione con particolare approfondimento delle metodologie operative applicate.

6. Area Economico Finanziaria

I profondi processi di riordino e decentramento amministrativo e di semplificazione amministrativa comportano l'abbandono del concetto di residualità della finanza locale rispetto a quella statale; il dettato statutario Il titolo V art. 32 e segg. dello Statuto Siciliano assegna alla Regione Siciliana compiti di governo che toccano tutti i settori produttivi, con conseguenti peculiari problemi di gestione che la struttura amministrativa deve essere posta nelle condizioni di operare per la strategia di sviluppo in atto.

Quest'area si propone di:

- definire orientamenti applicativi e interpretativi della legislazione in vigore e della sua evoluzione, in primo luogo la riforma del bilancio regionale
- articolare l'attività in percorsi formativi dedicati all'apprendimento di specifiche procedure amministrative e contabili
- creare o migliorare la capacità di lettura dell'informazione di tipo quantitativo in campo socio-economico, attraverso la conoscenza di base e il lessico relativi ai macro-aggregati (PIL, Redditi, Consumi, Investimenti, ecc.), agli agenti (Famiglie, Imprese, Pubblica Amministrazione), alle interazioni tra struttura demografica e struttura produttiva (effetti sul lavoro, sui consumi, sui risparmi, ecc.)
- fornire una opportunità di aggiornamento tecnico sulla struttura del bilancio, con particolare riferimento a quello regionale
- fornire le basi concettuali, gli strumenti e le tecniche del controllo di gestione e della valutazione delle politiche pubbliche, con particolare riguardo agli enti pubblici con finalità regolative di programmazione, di trasferimento e riparto di risorse, nonché di controllo sugli enti di governo di livello inferiore.

7. Area Informazione e Comunicazione

Con l'entrata in vigore della legge del 7 giugno 2000 n.150, e l'emanazione del regolamento di attuazione del 21 settembre 2001 n°422, le pubbliche amministrazioni dispongono di un nuovo indispensabile strumento per sviluppare le loro relazioni con i cittadini, potenziare e armonizzare i flussi di informazioni a loro interno e concorrere ad affermare il diritto dei cittadini ad un'efficace comunicazione.

Con l'art. 127 della legge regionale 26 marzo 2002, n°2 è stato così disposto: "Nell'ambito della Regione Siciliana si applicano gli articoli 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9, limitatamente ai commi 1, 2, 3 e 4, della legge del 7 giugno 2000 n.150 "Disciplina delle attività di informazione delle pubbliche amministrazioni". Negli uffici stampa di cui all'articolo 58 della legge regionale 18 maggio 1996, n°33 l'individuazione e la regolamentazione dei profili professionali sono affidate alla contrattazione collettiva da svolgersi presso l'Assessorato regionale alla Presidenza, in osservanza e nel rispetto del contratto collettivo n°1 giornalistico FNSI-FIEG.

Nell'ambito dell'Amministrazione regionale, per il trattato economico del personale di cui all'articolo 7 della legge 7 giugno 2000, n° 150, si applicano le norme regolamentari vigenti per gli uffici di diretta collaborazione del Presidente della Regione e degli Assessori Regionali.

Per l'espletamento delle funzioni di informazione e comunicazione di cui alla legge 7 giugno 2000, n°150 da parte del presidente della regione e degli assessori regionali è autorizzata, per l'esercizio finanziario 2002, la spesa complessiva de 715 migliaia di Euro in ragione di 55 migliaia di euro per ciascun ramo dell'Amministrazione regionale.

È fatto obbligo a tutti gli enti di cui all'articolo 1 della legge regionale 30 aprile 1991, n°10 di individuare, in sede de predisposizione dei bilanci annuali, un capitolo dedicato alle spese complessive per la comunicazione e informazione pubblica, in una percentuale non inferiore al 2 per cento delle risorse generali.

In sede di predisposizione degli appositi regolamenti, gli enti di cui all'art. 1 della legge regionale 30 aprile 1991, n°10 confermano, in base alle disposizioni dell'articolo 6, comma 2, della legge 7 giugno 2000, n° 150, le funzioni di comunicazione e di informazione svolte dal personale a qualsiasi titolo alla data del 30 giugno 2000. il predetto personale, di ruolo (inciso omesso in quanto impugnato, ai sensi dell'articolo 28 dello Statuto, dal Commissario dello Stato per la Regione Siciliana), frequenta appositi corsi di qualificazione per la definitiva stabilizzazione della funzione ricoperta. Gli Obiettivi individuati nella direttiva sull'attività di comunicazione della P.A.:

- garantire un'informazione trasparente ed esauriente sul loro operato;
- pubblicizzare e consentire l'accesso ai servizi promuovendo nuove relazioni con i cittadini
- ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei prodotti-servizi attraverso un adeguato sistema di comunicazione interna;
- ottenere capacità espressive di analisi e sintesi, precisione di linguaggio e organizzazione strutturale nel redigere i messaggi scritti.
- Fornire tecniche e strumenti concreti per mirare i messaggi agli obiettivi desiderati e snellire le procedure scritte interne ed esterne.
- Creare l'impatto grafico-visivo adeguato alle esigenze della struttura organizzativa di appartenenza.
- I suddetti obiettivi sono raggiungibili attraverso:
- sviluppo di una coerente politica di comunicazione integrata con i cittadini e le imprese;
- gestione professionale e sistematica dei rapporti con tutti gli organi di informazione (mass media tradizionali e nuovi);
- realizzazione di un sistema di flussi di comunicazione interna incentrato sull'intenso utilizzo di tecnologie informatiche e banche dati, sia per migliorare la qualità dei servizi e l'efficienza organizzativa, sia per creare tra gli operatori del settore pubblico senso di appartenenza alla funzione svolta, pieno coinvolgimento nel processo di cambiamento e condivisione nelle rinnovate missioni istituzionali delle pubbliche amministrazioni;
- formazione e valorizzazione del personale impegnato nelle attività di informazione e comunicazione;
- ottimizzazione, attraverso la pianificazione e il monitoraggio delle attività di informazione e comunicazione, dell'impegno delle risorse finanziarie;
- progettare e realizzare attività di informazione e comunicazione destinate ai cittadini e alle imprese;
- procedere ad una rinnovata ingegneria dei processi di comunicazione interna ed adeguare i flussi di informazione a supporto dell'attività degli uffici che svolgono attività di informazione e comunicazione, e il loro coordinamento, già individuati dalla legge 150/2000;
- produrre e fornire informazioni, promuovere eventi che, tenendo conto dei tempi e dei criteri che regolamentano il sistema dei media, possono tradursi in notizie per i mass media tradizionali e nuovi – come i giornali on – line – e altri mezzi di diffusione di notizie di interesse pubblico.
- Gli interventi formativi dell'area non potranno non prevedere:
- le modalità e le tecniche di comunicazione per impostare rapporti di lavoro di reciproca comprensione e confronto costruttivo;
- affinare il proprio stile di collaborazione con i capi e colleghi;

- sperimentare modalità di affiancamento per far crescere prestazioni dei colleghi e assicurarsi collaboratori motivati e competenti;
- comprensione dei propri bisogni nei rapporti di lavoro e sapere ottenere rispetto e considerazione
- valorizzare il proprio modo di comunicare e conoscere i propri punti deboli
- responsabilizzare se stessi e gli altri nel gestire positivi scambi professionali
- apprendere modalità di comunicazione cooperativa per evitare incomprensioni e conflitti;
- sperimentare tecniche assertive per favorire il confronto con gli altri e raggiungere accordi negoziati;
- riconoscere e sperimentare le dinamiche che favoriscono il lavoro di gruppo;
- conoscenza completa delle problematiche del cerimoniale e gli strumenti per la soluzione dei casi specifici, per garantire quel comportamento formale degli organi rappresentativi dell'ente che tuteli la correttezza dell'azione e dell'immagine
- acquisizione di strumenti di conoscenza per una corretta gestione delle relazioni conflittuali, un utile strumento di gestione dello stress e di una adeguata valorizzazione delle risorse umane;
- la produzione di messaggi complessi verso l'esterno che rappresentano momenti differenti della stessa funzione di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni che pertanto richiedono un coordinamento che nei governi con efficacia, le interazioni e le sinergie;
- la circolazione delle informazioni sulle attività ed i processi lavorativi, e il pieno coinvolgimento del personale nei processi di cambiamento organizzativo consente di costruire al meglio l'identità di un'amministrazione e favorisce la crescita di un senso di appartenenza positivo alla dimensione del lavoro pubblico e contribuisce a porre su nuove basi l'immagine della sfera pubblica.

Gli interventi formativi inerenti l'area informazione e comunicazione, a fronte della vastità della disciplina e delle sue molteplici applicazioni, è strettamente finalizzata al ruolo pubblico ed istituzionale dell'Ente ed alle sue competenze.

La comunicazione è strumento attraverso il quale il sistema organizzativo può controllare ed interpretare i processi evolutivi, sia emergenti al proprio interno, sia dall'ambiente esterno.

L'esigenza di una attività formativa nell'area comunicazionale all'interno di un sistema organizzativo complesso, e di un ente pubblico in particolare, va rapportata alla necessità di:

- prevedere momenti e opportunità per promuovere e facilitare lo scambio delle informazioni;
- promuovere la consapevolezza dello stretto rapporto tra processo organizzativo e processo comunicativo;
- sviluppare la capacità di comunicare e di disporre delle competenze necessarie, nell'ambito dell'espletamento delle funzioni istituzionali proprie della Regione.

8. Area Informatica

Le attività formative che fanno capo all'area informatico/telematica hanno l'esigenza di misurarsi con due scenari di azione ben distinti:

- l'azione di miglioramento dei servizi perseguita dall'amministrazione anche valorizzando le potenzialità delle nuove tecnologie informatiche e telematiche;
- il progetto di e-government perseguito in forma cooperativa da un vasto insieme di amministrazioni a livello nazionale per una medesima popolazione.

La correlazione tra le due situazioni è particolarmente forte perché è piuttosto difficile avviare un progetto di e-government se le amministrazioni che vogliono cooperare a tal fine non hanno già avviato un'autonoma azione di miglioramento dei servizi e di potenziamento delle tecnologie ICT.

Principali finalità di quest'area sono:

- promuovere ed accompagnare l'azione finalizzata a valorizzare le potenzialità delle tecnologie informatiche e telematiche per accelerare i processi di innovazione organizzativa, migliorare i servizi esistenti e sviluppare i nuovi servizi e le nuove modalità di servizio previste a livello nazionale dal Piano di Azione per l'e-government. La presenza di un progetto di e-government cambia radicalmente la qualità e la natura della relazione tra cittadino e amministrazione; i problemi da affrontare e gestire, di conseguenza, sono complessi: il miglioramento dei servizi, non è più il risultato di un progetto della singola amministrazione ma è il risultato di un progetto collettivo di un vasto insieme di amministrazioni che cooperano per offrire ad una medesima popolazione un sistema integrato di servizi accessibili per via telematica.
- Promuovere ed accompagnare l'azione di modernizzazione con particolare riferimento agli strumenti di analisi e certificazioni della qualità. In questo secondo caso si collocano le attività di analisi della performance delle prestazioni più precisamente l'ottica privilegiata è quella della valutazione

della qualità dei servizi quale risultato di un'azione molto complessa che necessita tra l'altro di strumenti, metodi e professionalità specifiche e specialistiche.

La "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica attribuisce particolare rilievo alla formazione di area informatica: "Nelle Pubbliche Amministrazioni la diffusione del mezzo informatico ha raggiunto livelli tali da suggerire interventi apprezzabili di formazione, al fine di rendere economici gli investimenti, di consentire alle amministrazioni una sostanziale autonomia di gestione dei sistemi informatici, di favorire un processo culturale fra gli operatori pubblici e di socializzare tra informatica ed apparato organizzativo. In conseguenza, gli interventi devono mirare a diffondere la cultura informatica, formare utilizzatori potenziali (con riferimento ai dirigenti ed ai dipendenti privi di qualsiasi conoscenza informatica), aggiornare gli attuali utilizzatori, formare addetti informatici: Pertanto, le amministrazioni che hanno sistemi telematici complessi, avranno anzitutto cura di rivolgere attenzione formativa agli specialisti informatici e telematici (sistemisti, programmatori, analisti ed operatori dei diversi profili). In tutte le amministrazioni i soggetti da coinvolgere nei processi formativi sono i dirigenti che per la loro attività svolgono compiti di gestione, di governo delle innovazioni, e quindi fungono da regolatori dei cambiamenti, e gli addetti che, pur non direttamente coinvolti, sono potenziali utilizzatori dello strumento informatico come ausilio alle loro attività".

La rilevazione dei bisogni formativi per l'area informatica e preliminare alla definizione di ogni progetto annuale e deve essere coerente con la specifica disposizione dell'art. 56 della L.R. 30.04.1999 n. 10 (pianificazione annuale e triennale). La valutazione della congruità delle richieste, la definizione delle coordinate del progetto formativo e la determinazione dei contenuti dei corsi ritenuti necessari sono definiti con la collaborazione della struttura regionale competente in materia di informatica, in coerenza con l'evoluzione dei programmi standard adottati dalla Regione e la distribuzione dell'hardware. L'accesso al progetto formativo è consentito a tutti i dipendenti, senza distinzione di qualifica, compatibilmente con l'utilizzo delle conoscenze acquisite, nell'ambito delle procedure d'ufficio.

Con i corsi di base e di cultura generale ci si propone di fornire elementi di conoscenza omogenei sulle applicazioni dell'informatica alle procedure d'ufficio, di approfondire la conoscenza dell'ambiente operativo e di fornire informazioni generalizzate sulla salvezza dei dati; con i corsi operativi ci si propone l'addestramento all'utilizzo dei software maggiormente diffusi negli uffici regionali. I corsi avanzati comprendono interventi di approfondimento per l'utilizzo dei prodotti software di più larga diffusione e presuppongono una

buona conoscenza di base del software. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in rapida e continua evoluzione, rappresentano ormai un fondamentale strumento di innovazione, capace di influenzare le attività ed i comportamenti degli individui e delle imprese, di incidere sugli eventi sociali, economici e politici. L'utilizzo appropriato, esteso e intenso delle nuove tecnologie dell'informazione è centrale per l'attuazione della riforma dell'amministrazione pubblica dove sono in atto rilevanti processi di cambiamento innescati da impegni e scadenze normative precise.

Si tratta di realizzare un nuovo sistema, in cui ovviamente uno dei punti cardine è rappresentato dalla necessità di un cambiamento culturale che riguarda tutta la P.A., ma soprattutto, deve essere formato il personale per assumere un ruolo fondamentale nella realizzazione del cambiamento gestionale e organizzativo delle amministrazioni, in grado di comprendere le opportunità che la tecnologia può fornire, di operare per i risultati, di realizzare processi innovativi e di rivisitare criticamente il "vecchio" per innovarlo e renderlo adatto alle nuove esigenze, capace insomma di contribuire a costruire una nuova P.A. che, in linea con il resto d'Europa, fornisca servizi in termini di efficacia, efficienza, produttività ed economicità.

Si tratta cioè di formare dipendenti capaci di operare in sistemi complessi, nei quali le variabili da considerare si sono moltiplicate e, accanto a quelle usuali trattate attraverso la consolidata conoscenza ed esperienza amministrativa e normativa acquisita, vanno considerate quelle connesse all'innovazione tecnologica. Quest'ultima non deve essere considerata soltanto per la sua valenza strumentale, ma anche e soprattutto come fattore abilitante il cambiamento gestionale ed organizzativo della P. A., nelle situazioni di rapida evoluzione tipiche di tale contesto.

Per la diffusione dell'informazione e della conoscenza gli interventi formativi sono finalizzati a:

- diffondere innovazione attraverso strumenti e metodi per la gestione della conoscenza basati sulle nuove tecnologie informatiche e telematiche;
- sviluppare reti di cooperazione tra i diversi livelli di governo attraverso il confronto e lo scambio di esperienze e l'apprendimento per comunità professionali, di pratiche di apprendimento;
- migliorare i processi di comunicazione interna alla P.A. e tra la P.A. e il cittadino, diffondendo la cultura dell'informazione in rete e della comunicazione interattiva;
- cura dei siti web e la intranet-externet favorendo la condivisione delle informazioni, la comunicazione interna ed esterna, la gestione della documentazione e, in generale, delle informazioni non strutturate.

- I progetti dell'area devono avere riguardo a tre campi:
- Le strutture di rete che presidiano i luoghi di accesso all'informazione e di accumulazione della conoscenza;
- I servizi on-line che attivano la circolazione e favoriscono l'elaborazione dell'informazione mettendo a disposizione modelli e processi editoriali;
- I progetti di rete che accompagnano il processo di innovazione della Pubblica Amministrazione, anticipando i nuovi bisogni, sviluppando prototipi e sperimentando metodologie e tecnologie della comunicazione.

Le modalità degli interventi formativi devono tendere a garantire un ritorno nel tempo degli investimenti, favorendo la circolazione di esperienze e l'accumulazione interna di competenze.

L'Amministrazione Regionale non può rimanere esclusa dalla società dell'informazione. La nuova governance Europea risulta collegata, in modo inscindibile, all'ICT (Information and Communication Technology). Obiettivo degli interventi formativi non è soltanto quello di utilizzare le nuove strumentazioni e tecnologie avanzate, ma anche quello di partecipare ai diversi programmi e progetti finanziati con i fondi dell'Unione Europea e dello Stato, per favorire lo sviluppo di reti e sinergie utili ad un'integrazione istituzionale che promuove lo sviluppo del territorio (ciò richiede una attiva partecipazione ai processi e progetti di e-governance, e-government, e-democracy, ecc...).

9. Area Linguistica

La "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica, individua, tra i fabbisogni formativi prioritari, l'esigenza di "favorire la diffusione dell'apprendimento delle lingue straniere". Il progetto formativo per l'area linguistica, deve essere una delle prime esperienze non occasionali ed aperte a tutto il personale attuate da un Ente Pubblico in materia di formazione linguistica. La formazione di area linguistica persegue l'obiettivo di fornire al personale regionale le conoscenze di base necessarie per rispondere al telefono, leggere una lettera, sostenere una conversazione in lingua straniera.

La conoscenza delle lingue, l'inglese ed il francese in particolare, con la partecipazione della Regione a molteplici progetti dell'Unione Europea, si rivela utile per l'Ente, anche se non costituisce per il personale (fatte alcune limitate eccezioni) condizione indispensabile per l'assolvimento delle funzioni assegnate.(...)".

10. Area Internazionale/Europea

L'integrazione delle economie dei diversi Paesi, il rafforzamento della

coesione europea e il rapporto costante tra le amministrazioni europee e gli organismi internazionali richiedono una formazione permanente sui temi internazionali, sulle istituzioni e sulle politiche europee. La rapida diffusione degli scambi di esperienze tra i paesi europei, la domanda di una più frequente mobilità dei funzionari e dei dirigenti tra le amministrazioni italiane e straniere, richiedono che una sempre maggiore attenzione venga dedicata alla formazione internazionale.

Formazione adeguata a diversi livelli di qualificazione, non solo del personale specializzato nel settore internazionale, ma del maggior numero dei dipendenti attualmente in servizio, per poter realizzare una piena e consapevole integrazione dei processi decisionali e amministrativi comunitari.

La formazione internazionale assume maggiore rilevanza soprattutto in un quadro amministrativo che preveda, in maniera crescente, la mobilità dei funzionari e dei dirigenti anche nell'ambito degli organismi internazionali. Le attività formative dovranno svolgersi in collaborazione con istituti degli altri Paesi membri della comunità e con le altre strutture formative internazionali. In vista del semestre di presidenza italiana dell'Unione Europea, le amministrazioni individueranno il personale da coinvolgere nelle attività formative necessarie, predisposte delle Scuole della Pubblica Amministrazione.

L'attuale processo di modernizzazione del nostro apparato amministrativo investe ormai settori tradizionalmente refrattari ad ogni apertura verso l'esterno. Lo schiudersi di scenari internazionali assolutamente inediti rende necessaria ed indifferibile l'apertura verso culture amministrative altre.

Il legislatore nazionale, nel decreto legislativo n. 387 del 29 ottobre 1998, ha inteso favorire lo scambio internazionale di esperienze amministrative, nella consapevolezza che, nel mercato globale dei prossimi anni, e ancor più all'interno dell'Unione Europea che si stringe sempre più, sia indispensabile un'apertura all'esterno dei nostri apparati amministrativi. E' sempre più evidente, infatti, il gap che la nostra amministrazione sconta nei confronti di quelle degli altri stati aderenti all'Unione, con la conseguente difficoltà nell'utilizzo delle risorse, oltretutto ingenti, messe a disposizione del nostro paese e per larga parte non utilizzate.

Diventa sempre più urgente, pertanto, un cambiamento di mentalità e l'acquisizione di nuovi metodi di lavoro innovativi, per evitare che il divario nei confronti delle altre nazioni aumenti, anziché colmarsi. Il favore con cui il legislatore guarda a questo scambio di esperienze e alla conseguente acquisizione di conoscenze emerge con estrema chiarezza nella formulazione del nuovo art. 33bis del decreto legislativo n. 29/93.

Nell'ampiezza delle sue previsioni, infatti, la succitata norma consente ben cinque casi di utilizzo temporaneo di dipendenti pubblici italiani presso ammi-

nistrazioni straniere: a) presso amministrazioni pubbliche degli Stati membri dell'Unione europea. b) presso amministrazioni pubbliche degli Stati candidati all'adesione. c) presso amministrazioni pubbliche di altri stati con cui l'Italia intrattiene rapporti di collaborazione. d) presso gli organismi dell'Unione europea. e) presso le organizzazioni ed Enti internazionali cui l'Italia aderisce. Altrettanto ampio e flessibile è il ventaglio di possibilità per la copertura dell'onere finanziario derivante dall'utilizzazione, a dimostrazione della volontà concreta che lo scambio possa effettivamente realizzarsi.

11. Area Sicurezza

La formazione di area Sicurezza era precedentemente inserita nell'area Settoriale. Considerata l'importanza che riveste la materia, con il Piano di Formazione del Personale 2000 si intende dare visibilità in una apposita area ai molti interventi formativi, realizzati ed in programma, in attuazione del decreto legislativo 626/94 e successive modifiche.

L'articolo 22 del decreto legislativo 626/94 ha stabilito:

- “Il datore di lavoro assicura che ciascun lavoratore, ivi compresi i lavoratori di cui all'art. 1, comma 3, riceva una formazione sufficiente ed adeguata in materia di sicurezza e di salute, con particolare riferimento al proprio posto di lavoro ed alle proprie mansioni.
- La formazione deve avvenire in occasione: a) dell'assunzione; b) del trasferimento o cambiamento di mansioni; c) dell'introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi.
- La formazione deve essere periodicamente ripetuta in relazione all'evoluzione dei rischi ovvero all'insorgenza di nuovi rischi.
- Il rappresentante per la sicurezza ha diritto ad una formazione particolare in materia di salute e sicurezza, concernente la normativa in materia di sicurezza e salute e i rischi specifici esistenti nel proprio ambito di rappresentanza, tale da assicurargli adeguate nozioni sulle principali tecniche di controllo e prevenzione dei rischi stessi.
- I lavoratori incaricati dell'attività di prevenzione incendi e lotta antincendio, di evacuazione dei lavoratori in caso di pericolo grave ed immediato, di salvataggio, di pronto soccorso e, comunque, di gestione dell'emergenza devono essere adeguatamente formati.
- La formazione dei lavoratori e quella dei loro rappresentanti di cui al comma 4 deve avvenire, in collaborazione con gli organismi paritetici di cui all'art. 20, durante l'orario di lavoro e non può comportare oneri economici a carico dei lavoratori.

- I Ministri del lavoro e della previdenza sociale e della sanità, sentita la commissione consultiva permanente, possono stabilire i contenuti minimi della formazione dei lavoratori, dei rappresentanti per la sicurezza e dei datori di lavoro di cui all'art. 10, comma 3, tenendo anche conto delle dimensioni e della tipologia delle imprese.”

12. Area Settoriale

La formazione settoriale va intesa come un'area formativa strategica. Risponde alle esigenze di formazione ed aggiornamento su tematiche specifiche, comuni ad una stessa area, sia essa una singola struttura o una pluralità di funzioni collocate in strutture diverse, ma omogenee per competenze. I progetti di formazione settoriale tendono al coinvolgimento di una pluralità di strutture omogenee per materia e professionalità. La formazione settoriale può essere realizzata nelle sedi regionali, nei casi in cui la disponibilità di locali e le attrezzature didattiche richieste lo consentano. I progetti da realizzare sono definiti successivamente alla rilevazione dei bisogni formativi.

13. Corsi del PFR:

I Corsi del PFR sono quelli individuati dai dipartimenti, nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni formativi e indicati nella sintesi dei fabbisogni formativi oggetto di aggiornamento e rivisitazione continua anche attraverso il monitoraggio e le richieste dei Dipartimenti Regionali per far fronte alle priorità.

Elenco dei Referenti Formativi

Referente Formativo	Dipartimento
APRILE Massimo	Segreteria Generale
MILAZZO Salvatore	Dipartimento Regionale della Programmazione
CORSO M.Grazia	Dipartimento Regionale Protezione Civile
NICOLETTI Maddalena	Ufficio Legislativo e Legale
SCHEMBRI Donatella	Dipartimento Regionale Interventi Strutturali
FERRAUTO Giovanna	Dipartimento Regionale Interventi Infrastrutturali
CASTELLANA Giuseppe	Dipartimento Regionale Foreste
GATTO Agostino	Azienda Regionale Foreste Demaniali
MONTUORO Marco	Dipartimento Regionale Pubblica Istruzione
AGRIA Maria Luigia	Dipartimento Regionale BB.CC.AA. ed Educazione Permanente
DE FRANCHIS Aldo	ERSU Ente Regionale per il Diritto allo Studio Universitario
PATTI Rita	Dipartimento Regionale Bilancio e Tesoro
MELATI Valeria	Dipartimento Regionale Finanze e Credito
MANNELLA Baldassare	Ufficio di Gabinetto Assessorato Bilancio e Finanze
DONATUTI Ludovico	Dipartimento Regionale Cooperazione
DAMICO Leonardo	Dipartimento Regionale Pesca
LO CASTRO Antonio	Dipartimento Regionale Famiglia
SICHILI Giuseppa	Dipartimento Regionale Industria Dist.Catania
GIORLANDO Salvatore	Corpo Regionale delle Miniere

LOMBARDO Diego	Dipartimento Regionale Lavoro
D'ANNA Antonina	Dipartimento Formazione Professionale
LA PIANA Francesca	Agenzia Regionale per l'Impiego
AMOROSO Maria	Dipartimento Regionale Lavori Pubblici
FIRMAMENTO Marcello	Ispettorato Tecnico LL.PP.
VALLONE Francesco	Ispettorato Tecnico Regionale LL.PP.
MANISCALCO Barbara	Dipartimento Regionale Fondo Sanitario, Assistenza
RAMETTA Eugenio	Ispettorato Veterinario
BARONE Paolo	Ispettorato Sanitario
DI GIORGI Monica	Osservatorio Epidemiologico
TUMMINELLO Antonino	Dipartimento Regionale Urbanistica
Suppl. GRASSADONIA	Assessorato Turismo Sport e Spettacolo
GUCCIARDI Alberto	Dipartimento Regionale Industria

“Pensando Patria”



*La libertà – una continua conquista.
Non può essere soltanto un possesso!
Viene come un dono, ma si conserva mediante la lotta.
Dono e lotta si iscrivono entrambi nelle carte segrete eppure palesi.*

*La libertà, la paghi con tutto te stesso – perciò chiama libertà quella che, mentre la
paghi, ti consente di possedere te stesso sempre di nuovo.*

*A questo prezzo entriamo nella storia, tocchiamo le sue epoche.
Dov'è lo spartiacque tra generazioni che non hanno pagato abbastanza*

*e generazioni che hanno pagato troppo?
Noi, da che parte siamo?*

*La storia stende sopra la lotta delle coscienze uno strato di eventi,
in questo strato vibrano vittorie e sconfitte.
La storia non le riscopre, anzi le fa risaltare.*

*Debole è il popolo quando acconsente alla sconfitta,
quando dimentica che è stato chiamato a vegliare
fino a che giunga la sua ora.
Le ore ritornano sempre sul grande quadrante della storia.
Ecco la liturgia degli eventi.
La veglia è parola del Signore e anche parola del Popolo,
che accoglieremo sempre di nuovo.
Le ore diventano salmo d'incessanti conversioni.
Andiamo a partecipare all'Eucaristia dei mondi.*

*O terra che non cessi
d'essere un atomo del nostro tempo.
Imparando la nuova speranza,
noi traversiamo questo tempo verso una terra nuova.
E t'innalziamo, o antica terra,
come frutto dell'amore delle generazioni
l'amore che ha superato l'odio.*



Sommario

Presentazione alla ristampa aggiornata	5
Nota del Presidente della Regione Siciliana	
<i>On.le Salvatore Cuffaro</i>	7
Nota dell'Assessore alla Presidenza	
<i>On.le Michele Cimino</i>	8
Il Tentativo di rinnovamento dell'Amministrazione	
<i>Dott. Tommaso Alfredo Liotta</i>	9
La riconduzione a “Sistema” della formazione del Personale Regionale: l'esperienza della Regione Siciliana	
<i>A Cura di, Rosaria Cicala</i>	11
Piano della formazione del Personale Regionale	14
Contenuti del Piano di Formazione	15
Riferimenti Normativi	16
Linee di indirizzo della Formazione	16
Direttiva n° 2631 del 13/04/05, dell'Assessore alla Presidenza On.le Michele Cimino per la “Programmazione strategica e la formulazione degli obiettivi dell'attività amministrativa e la gestione per l'anno 2005 della Formazione e riqualificazione aggiornamento del personale”	17
Art. 4 del C.C.R.L. del comparto non dirigenziale della Regione Siciliana e degli enti di cui all'Art. 1 della L.R. 15 maggio 2000, n. 10	21

Art. 65 del C.C.R.L. del comparto non dirigenziale della Regione Siciliana e degli enti di cui all'Art. 1 della L.R. 15 maggio 2000, n. 10	23
Direttiva dell'Assessore alla Presidenza n° 3883 del 18/07/03 "Formazione del personale: supporto alla gestione ed alla qualità dei servizi."	24
Circolare 4847 del 22/09/03 del Dirigente Generale del Dipartimento del Personale, dei SS.GG, di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del Personale Regionale: "Formazione del personale con qualifica non dirigenziale: supporto alla gestione dei servizi."	25
Verbale della riunione dell'accordo Amministrazione/Sindacati del 09.09.2003	26
Verbale della riunione dell'accordo Amministrazione/Sindacati dell'11.12.2002 ai sensi dell'Art. 30 del C.C.R.L. area Dirigenza	29
Verbale della riunione dell'accordo Amministrazione/Sindacati dell'16.12.2002 ai sensi dell'Art. 30 del C.C.R.L. area Dirigenza	31
RISOLUZIONE DEL CONSIGLIO del 27 giugno 2002 sull'apprendimento permanente (2002/C 163/01)	34
Direttiva dell'Assessore alla Presidenza n. 903 del 19.2.2002 sui programmi annuali e pluriennali della dirigenza	39
Direttiva del 13/12/2001 sulla "formazione" e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni del Dipartimento Funzione Pubblica (G.U.R.I. n. 26 del 31.1.2002)	43
Decreto Legislativo del 30 marzo 2001, n°165	56
D.P. 22 giugno 2001, n. 10	58
L'Art. 3 del C.C.R.L. "nuova disciplina del sistema di classificazione professionale del personale"	58
Art. 4 del C.C.R.L. dell'area della dirigenza: Contrattazione collettiva integrativa a livello di dipartimenti	58
Art. 15 del C.C.R.L. dell'area della dirigenza	58
La Riconduzione a sistema della Formazione del Personale Regionale: accordo con le Organizzazioni Sindacali del 13 Novembre 2000 . .	60
Legge regionale 15.5.2000 n. 10 art. 14	64

Legge 8.3.2000 n. 53 artt. 5 e 6 “Congedi per la formazione”	65
Circolare n°01765 dell’11/08/1999, “formazione del personale regionale: Programmazione 1999 - 2001	66
D.P.Reg. 26/99 Contratto per il personale regionale 1998/2001 art. 19	68
Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale n. 14 del 24 aprile 1995	69
CCNL dei Dirigenti Regioni-Enti Locali	70
CCNL del Personale Regioni-Enti Locali	70
Patto sociale del 22/12/98	71
Decreto presidenziale 30 gennaio 1993 art. 5	75
Decreto legislativo n. 29/93	76
Legge regionale 29.12.1980 n. 145 art.3	76
Legge regionale 7.11.1980 n. 116 art. 7	76
L.r. n. 234 del 29.11.1979 “Interventi per la promozione dell’attività di ricerca di formazione dell’I.S.I.D.A., dell’I.S.A.S., dell’I.S.V.I. e del C.S.E.I.”:	77
L.R. 15 maggio 1991, n. 27 art. 14 “Interventi per l’incentivazione della professionalità nel settore pubblico e privato e istituzione del Premio Giovanni Bonsignore”	78
L.R. 6 marzo 1976 n. 24 “Addestramento professionale lavoratori”:	79
La Formazione	81
La Formazione come Diritto-Dovere	81
Pari Opportunità	81
Portatori di Handicap	82
Risorse da Investire per la Formazione	83
Ripartizione fra le Aree Formative	84
Ripartizione Formazione Programmata	85
Formazione e sistema organizzativo: il processo formativo	86
Tipologie di intervento formativo per obiettivi	86
1. Formazione di ingresso	86
2. Formazione ed Aggiornamento Professionale	86
3. Formazione per lo Sviluppo di Carriera	87

Tipologia delle Attività Formative	87
1. Formazione con Didattica d'Aula	88
2. Formazione Unidirezionale	88
3. Formazione Dimostrativa	88
4. Formazione Applicativa	88
5. Formazione in Affiancamento	89
6. Formazione a Distanza	89
Rilevazione dei Bisogni Formativi	90
Aree di Competenza Professionale	92
1. Formazione al ruolo.	92
2. Formazione tecnica.	92
3. Formazione motivazionale (Sviluppo Organizzativo).	92
Aree di Contenuto Formativo	92
Progetti Formativi	93
Referenti Formativi	93
Monitoraggio e Valutazione	94
1. Il Monitoraggio	94
2. La valutazione dei risultati	95
3. La valutazione di fine corso	95
4. La verifica dell'apprendimento	95
5. La valutazione degli effetti sul comportamento lavorativo	95
6. La valutazione degli effetti sul sistema organizzativo.	96
Gli Strumenti Attuativi	97
Soggetti formatori :	97
Cerisdi	97
Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione - Sede Distaccata di Acireale	97
Università degli Studi	97
Formez	97
Regioni ed altre Amministrazioni Pubbliche	98
Soggetti Formatori a Titolo Individuale	98
Formatori Interni	99
Albo dei Formatori Interni	99
Decadenza dall'Albo dei Formatori Interni	99

Destinatari della Formazione	104
Personale Part-Time	104
Personale in Distacco o Aspettativa Sindacale	104
Personale in Periodo di Prova	104
Personale con Contratto a Tempo Determinato	105
Personale Regionale in Congedo Straordinario	105
Personale Rientrante da Lunghi Periodi di Congedo	105
Personale in Mobilità Interna	105
Personale Comandato	106
Partecipazione alle Attività Formative	107
Accesso alle attività formative	107
Formazione Programmata	107
1. quantificazione del fabbisogno	107
2. calendarizzazione degli interventi	107
3. composizione delle aule.	107
Formazione Obiettivo	108
Formazione a Domanda Individuale	108
Aree di Contenuto Formativo	108
1. Area Manageriale (Dirigenziale)	108
2. Area Giuridico - Normativa	109
3. Area Personale e Organizzazione	110
4. Area Contratti	110
5. Area Controllo di Gestione	110
6. Area Economico Finanziaria	112
7. Area Informazione e Comunicazione	113
8. Area Informatica	116
9. Area Linguistica	119
10. Area Internazionale/Europea	119
11. Area Sicurezza	121
12. Area Settoriale	122
13. Corsi del PFR	122
Elenco dei referenti formativi	123

Dipartimento Regionale del Personale, dei Servizi Generali,
di Quiescenza, Previdenza ed Assistenza del Personale.
Dirigente Generale
Tommaso Alfredo Liotta

Area Interdipartimentale
Formazione e Qualificazione Professionale del Personale Regionale
Dirigente
Rosaria Cicala

Raccordo funzionale dell'Area a supporto del Dirigente, Gestione Formazione programmata
Avvio corsi e raccordo con assistenti d'aula, procedure amministrativo-contabili della formazione
Giovanna Costantino

Controllo di gestione ed elaborazioni dati relativi alla Formazione programmata alla rilevazione fab-
bisogni (elaborazioni finanziarie, monitoraggio, obiettivi area)
Giacomo Filingeri

Monitoraggio dell'Attività formativa
Rosalia Di Bella

Gestione corsi di Formazione programmata
Filippo Caruso
Giovanna Costantino
Lorenzo La Mendola
Alfonsa Meli
Maria Merlo
Antonino Sorci
Rosalba Terrasi

Gestione dei dati, anche in ottica di genere, della rilevazione del fabbisogno formativo e
dell'implementazione del SIRF (Sistema Informativo Regionale Formazione)
Giuseppina Ida Elena Giuffrida

Scaffale giuridico
Rosalia Di Bella
Silvia Iacona
Antonino La Sala
Antonino Sorci

Raccolta elaborazione dati attività formativa in raccordo con il Dirigente
ed Elaborazioni dati, attestati, protocollo, materiale didattico
e supporto gestione attività
Francesco Barcia, Nunzio Bartolone, Giuseppe Brusca, Girolamo Camarda,
Silvia Iacona, Antonino La Sala, Paola Pillari, Anna Randazzo,
Maria Loredana Rosselli, Vincenzo Sclafani



*L'Area Formazione nel luglio 2003 ha aderito ai progetti "Donne e Leadership" e
"Benessere Organizzativo" del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica
della Presidenza del Consiglio dei Ministri*

*Il Dirigente dell'Area ringrazia tutto il personale per la collaborazione negli anni prestata alla rea-
lizzazione delle attività formative che hanno consentito il coinvolgimento di oltre 27.000 dipendenti
e-mail: formazione@regione.sicilia.it*

Guida alla consultazione, per contenuti, dei:
I Quaderni della Formazione



“Conoscere per costruire”

- Quaderno n. 1 - Il Sistema.*
- Quaderno n. 2 - I Corsi dell'Area Manageriale*
- Quaderno n. 3 - I Corsi dell'Area Giuridico-Normativa e Contratti*
- Quaderno n. 4 - I Corsi dell'Area Personale e Organizzazione*
- Quaderno n. 5 - I Corsi dell'Area Controllo di Gestione ed Economico-finanziaria*
- Quaderno n. 6 - I Corsi dell'Area Comunicazione ed Informazione*
- Quaderno n. 7 - I Corsi dell'Area Internazionale-europea*
- Quaderno n. 8 - I Corsi dell'Area Informatica ed Innovazione tecnologica*
- Quaderno n. 9 - Fabbisogno e Formazione. L'Attività formativa erogata*
- Quaderno n. 10 - Il Monitoraggio*
- Quaderno n. 11 - Donne e Leadership – per la gestione del personale in ottica di genere*

