

## **PIANO FORMATIVO TRIENNALE 2013/2015**

### **Art. 1**

#### **Introduzione**

Il Comune dei Cattolica da quest'anno, in ossequio all'art. 7 bis D.Lgs 165/01 e ss.mm intende adottare il Piano della Formazione delle risorse umane, come documento ufficiale di programmazione e riferimento unico per la gestione di tutte le attività formative del personale .

Nel piano triennale verranno definiti gli obiettivi e le linee formative su un orizzonte medio. Il piano annuale, invece, tradurrà gli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Il Piano Formativo si pone alla fine di un percorso logico, le cui tappe principali sono state:

- l'analisi della *mission* e *vision*, estrapolate dal programma di mandato politico del governo locale
- l'analisi organizzativa dell'ente
- la definizione delle esigenze e delle opportunità formative, come leva per promuovere il cambiamento e superare le criticità interne rilevate

È un prodotto condiviso già in fase di messa a punto, con il coinvolgimento dei vertici e del personale.

Per la redazione del seguente Piano sono stati effettuati:

- incontri- interviste con i Dirigenti comunali;
- interviste che hanno coinvolto 6 collaboratori, individuati come gruppo di **testimoni rappresentativi del personale**.

**Il Piano della Formazione non riguarderà le attività di formazione previste da specifiche disposizioni di legge e quelle collegate allo svolgimento di particolari attività**

### **art. 2**

#### **Principi ispiratori**

Il Piano formativo triennale, da ora in poi denominato PFT, segue due principi ispiratori fondamentali:

- Formazione **PER TUTTI** ed in alcuni casi, **A PIOGGIA**: gli interventi andranno pensati su scala pluriennale e, anno per anno, le risorse andranno concentrate sugli ambiti individuati per ciascuno di essi, ma, considerate le scarse risorse a disposizione, si dovrà, altresì, pensare di sviluppare azioni formative per alcuni testimoni rappresentativi del personale (di norma n. 1 per ciascun corso) che, poi, saranno chiamati a trasferire “a cascata” i temi appresi e si dovrà tener conto che per corsi formativi su argomenti di tipo specialistico si dovrà privilegiare, di norma, di volta in volta, il personale che nell'anno precedente non ha partecipato a nessuna azione formativa specifica;
- Formazione volta a privilegiare la dimensione dei **GRUPPI DI LAVORO INTEGRATI MULTIDISCIPLINARI E MULTIPROFESSIONALI**, quindi la formazione intesa come strumento che, nel supportare le Strategie Aziendali (e, anzi, come parte integrante di queste strategie), opera intenzionalmente nella direzione di **VALORIZZARE** il personale, la sua professionalità, i suoi apporti all'organizzazione.

### **Art. 3**

#### **La costruzione del Piano secondo la missione, valori e visione del Programma di mandato politico 2011-2016**

Nella costruzione del PFT si è tenuto conto della “missione”, dei “valori” e della “visione”

estrapolati dal Programma di Mandato e che possono sintetizzarsi come segue:

- **MISSIONE (PERCHE' ESISTIAMO):** rappresentare e curare gli interessi di tutta la comunità locale, promuovendone lo sviluppo e il progresso civile, sociale ed economico compatibilmente con le risorse finanziarie ed umane disponibili e garantendo la partecipazione dei cittadini singoli o associati, secondo le modalità previste dallo statuto e dai regolamenti, all'attività politica ed amministrativa dell'ente.
- **VALORI (quali sono i nostri principi guida):** essere al servizio del cittadino e difendere i principi di libertà, democrazia giustizia sociale pace, solidarietà, tolleranza e pari opportunità
- **VISIONE(cosa vogliamo fare):** rendere Cattolica una città turistica, bella, vivibile, a misura d'uomo, con un forte *welfare* di comunità e regina dell'Adriatico

Tale "visione" si articola come segue:

**Temi Strategici:**

Promuovere nuova bellezza, nuova qualità, nuovo sviluppo economico.

Tutelare l'ambiente.

Promuovere welfare, cultura e Sport con al centro la Comunità.

Sviluppare la macchina comunale

**Prospettiva Cittadini:**

- Sviluppare il turismo.
- Tutelare l'ambiente.
- Porre attenzione alle fasce deboli.
- Porre attenzione alla cultura e allo sport.
- Migliorare il meccanismo partecipativo dei Cittadini.
- Sviluppare una mobilità sostenibile.
- Sviluppare le attività economiche e favorire il lavoro

**Prospettiva Economica Finanziaria:**

- Massimizzare le entrate.
- Valorizzare Il patrimonio comunale.
- Razionalizzare le uscite

**Prospettiva Processi Interni:**

- Orientare la macchina comunale verso il Cittadino-Utente
- Porre attenzione alla gestione intercomunale

**Prospettiva Innovazione e Crescita:**

- Valorizzare le risorse umane dei servizi

Il collegamento con la *mission* e la *vision* dell'Amministrazione comunale è sempre, naturalmente, obbligatorio e tuttavia, mentre un piano annuale può essere anche una semplice raccolta ragionata e ordinata di interventi, un Piano Triennale deve avere una forma propria, non può limitarsi ad essere l'assemblato (per quanto ragionato e ordinato) di tre piani annuali.

All'interno di questa cornice concettuale sono state seguite le seguenti indicazioni:

- La formazione deve essere sempre intesa come un supporto al governo dell'Organizzazione del Comune;
- Il PFT è lo strumento fondamentale per articolare il supporto formativo in specifiche Linee Triennali di Politiche Formative ispirate alla strategia generale;

- I Piani Annuali devono costituire la traduzione operativa delle Linee Triennali di Politiche Formative.

#### **Art. 4**

##### **Le componenti del Sistema**

Le componenti di maggiore rilievo ai fini della definizione del Piano Triennale sono state identificate:

- a) L'Azienda come Organizzazione;
- b) Il Cambiamento per attuare la "visione" dell'Amministrazione.

##### **a) L'Azienda come Organizzazione**

Considerando il Comune sotto il profilo specifico di sistema organizzato emerge un quadro statico e generalmente poco orientato a muoversi verso l'innovazione, anche se portatore di potenzialità positive nel sistema.

Inoltre, il personale dipendente è mediamente non giovane e tende a concentrarsi nella sfera operativa più vicina piuttosto che esprimersi come senso di appartenenza all'organizzazione complessiva.

A livello della cultura organizzativa, è ancora molto diffuso un approccio al lavoro di tipo tradizionale, nel quale si privilegia la dimensione operativa a quella di gestione e programmazione (che sarebbe necessaria, in varie misure, anche ai livelli medio-bassi della gerarchia) e si tende a competere per le risorse invece di sviluppare confronti per la loro gestione ottimale nel sistema.

Appare come a fronte di notevoli potenzialità, la visione sia in molti casi ancora limitata e il concetto di professionalità tenda a rimanere ancora troppo ancorato all'identificazione con le competenze tecniche.

Dunque, le potenzialità richiedono cura per poter essere messe a frutto e diventare veri e propri punti di forza, e questo deve essere necessariamente uno dei punti di riferimento delle Linee Formative per il triennio.

In termini molto generali, allo stato attuale, le necessità formative come sistema organizzato appaiono molte, molto diversificate e simultaneamente impellenti; nel complesso compongono un quadro troppo ricco per poter essere soddisfatto nell'arco del triennio 2013-2015 (che, peraltro, è già iniziato al momento in cui viene prodotto questo documento).

D'altra parte lo spirito che anima il dettato legislativo è proprio il poter pensare alla formazione in modo strategico sul medio-lungo periodo, per cominciare a muoversi nella giusta direzione, anche se c'è la consapevolezza che alcuni degli obiettivi saranno pienamente raggiunti solo nel triennio successivo.

##### **b) Il Cambiamento**

Il cambiamento è una costante della presente epoca storica, a qualunque livello lo leggiamo. In particolare il settore degli enti locali è investito da processi di cambiamento i cui principali livelli di impatto sono così sintetizzabili:

- Innovazioni legislative che aumentano le esigenze di continui aggiornamenti e la complessità del lavoro (tendenza alla ultraspecializzazione, necessità di integrazione multidisciplinare e multi - professionale, necessità di sviluppo di una cultura organizzativa funzionale a tutti i livelli);
- Politiche locali combinate con le politiche di bilancio, che richiedono importanti cambiamenti di mentalità e professionalità (responsabilità estesa agli aspetti economici e finanziari, contenimento della spesa e sviluppo dell'appropriatezza, necessità di ottimizzare i processi e di sviluppare un sistema di monitoraggio e verifica pienamente funzionante);

- Progressi nello studio delle organizzazioni e nella sociologia del lavoro, con la messa a punto di nuovi modelli organizzativi che sono, da un lato, più adeguati alle sfide del presente ma che, dall'altro, richiedono tempi di implementazione lunghi perché la loro funzionalità dipende dalla modifica di atteggiamenti e comportamenti consolidati nel personale.
- Politiche locali particolarmente dinamiche con un elevato tasso di innovazione e sperimentazione, soprattutto a livello istituzionale, organizzativo e procedurale. Anche in questo caso il differenziale tra i tempi di ideazione e delibera delle novità e quelli di sperimentazione, assimilazione nei comportamenti e messa a regime aumenta la complessità del sistema e ne rende più difficile la gestione; è questo differenziale che va gestito al meglio per evitare che si avvalori la metafora della "organizzazione-patchwork", ovvero il succedersi di interventi ognuno dei quali non tiene conto del livello di maturazione al quale è arrivato il precedente.

Queste sono, in estrema sintesi, le principali sfide che l'Azienda deve fronteggiare, e sono i terreni sui quali la formazione le deve fornire un adeguato supporto in termini di competenze da diffondere o da far crescere nel personale.

### **Art. 5**

#### **L'ascolto del Sistema Organizzato e le Strategie Aziendali rilevate**

Lo sviluppo di un approccio complesso deve soddisfare innanzitutto una condizione fondamentale: la conoscenza approfondita del sistema nella rappresentazione che ne viene data da ciascuna componente.

È per soddisfare questa condizione che la stesura del Piano Triennale ha richiesto l'ascolto di tutte le componenti dell'Azienda

La **rilevazione top-down, realizzata con interviste alla Direzione Aziendale e a testimoni rappresentativi del personale**, ha avuto l'obiettivo di identificare con precisione le criticità ed i fabbisogni formativi necessari per superarli e ha puntato a formularle nel modo più coerente possibile per le necessità del sistema.

### **Art. 6**

#### **Dalle Strategie Aziendali alle Linee Triennali di politiche formative**

Per formulare le Linee Triennali della formazione si sono reinterperate le Strategie Aziendali con un lavoro di approfondimento dei bisogni espressi.

Da questa analisi e riformulazione delle necessità in termini formativi escono **le Linee Triennali delle Politiche Formative nel periodo 2013-2015, raccolte in due macroaree:**

- **La Linea Formativa rivolta allo sviluppo delle competenze professionali**, rivolta all'aggiornamento del personale a seguito di innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico all'incremento e/o affinamento delle conoscenze ed abilità possedute (AGGIORNAMENTO);
- **Le Linee Formative rivolte alle Priorità Specifiche**, che di seguito elenchiamo:
  1. **ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**, Formazione diretta ai neoassunti o conseguente a modifiche delle attività lavorative assegnate o al conseguimento di nuove posizioni di lavoro
  2. **REALIZZAZIONE DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE**, Formazione strumentale al perseguimento degli obiettivi strategici connessi alla vision e mission dell'Amministrazione, di norma riservata a specifiche
  3. **SVILUPPO DELLE CAPACITA' DIREZIONALI**, formazione volta al miglioramento delle tecniche di gestione delle risorse umane e finanziarie

4. **ALTRI FABBISOGNI FORMATIVI**, Formazione diretta a consentire la realizzazione di altre finalità non comprese in una delle aree precedenti

#### **Art. 7**

##### **La rappresentazione di sintesi del Piano Triennale**

A questo punto è stato necessario dare una rappresentazione sintetica e tabellare al Piano Triennale, di seguito riferita come **Tabella di Sintesi del Piano Triennale**, fondamentale per renderlo leggibile e farlo diventare un efficace strumento di governo, comunicazione .

La funzione della Tabella di Sintesi del Piano Triennale è fondamentale in quanto consente la visualizzazione immediata dei punti sui quali dovranno essere concentrate le risorse, permettendo una facile identificazione delle priorità.

Inoltre, attraverso l'incrocio fra LFT e delle Strategie Aziendali, dà modo di controllare agevolmente la copertura adeguata delle strategie con linee di intervento formative; analogamente, attraverso l'incrocio con le Metodologie Formative e le Aree Organizzative consente di verificare l'utilizzo razionale di modalità e metodi e la distribuzione equilibrata degli interventi sulle varie parti dell'Organizzazione.

#### **Art. 8**

##### **L'implementazione del Piano**

Dai capitoli precedenti emerge chiaramente che il Piano Formativo Triennale è fortemente innovativo.

La sua implementazione richiederà un'elevata attenzione, per evitare che la potenzialità della visione contenuta nel Piano si disperda nei problemi quotidiani della formazione più tradizionale.

È perciò necessario che i processi che metteranno in pratica la formazione, ed in particolare la pianificazione annuale, la progettazione formativa, ed il monitoraggio, operino efficacemente .

In particolare, i Fattori Critici di Successo per l'efficace realizzazione di quanto contenuto in questo documento sono:

- Un efficace processo di pianificazione annuale;
- Un efficace processo di progettazione della formazione;
- Una costante regia in itinere.

Le linee strategiche contenute in questo piano caratterizzano la formazione come strumento per lo sviluppo delle competenze e la valorizzazione delle risorse umane e per gestire il cambiamento organizzativo governandone la complessità.

Le azioni formative individuate non sono convenzionali, e mirano ad entrare in profondità nello sviluppo delle competenze critiche per il cambiamento aziendale.

La **pianificazione annuale (denominato "Formazione del personale Piano annuale 2013" , ed allegato in fondo al presente atto)** è quindi il primo snodo strategico tramite il quale le Linee Formative verranno messe in pratica.

Svolgeremo la pianificazione annuale declinando ogni linea formativa in termini di competenze da sviluppare per ciascun ruolo/collocazione organizzativa coinvolta nel raggiungimento dell'obiettivo della linea stessa; il raccordo tra il Piano Triennale (valenza strategica) e quelli annuali (valenza attuativa) si realizza in questo passaggio, in quanto le priorità e i "pesi" da attribuire alle competenze da sviluppare verranno decise sulla base dei bisogni formativi rilevati.

Il secondo FCS è costituito dal processo di **progettazione formativa**, che ha l'ovvio compito di definire come mettere in pratica quanto previsto nei Piani annuali.

Nella progettazione si dovrà:

- possedere una visione chiara dei bisogni organizzativi che stanno alla base delle linee strategiche formative;

- saper integrare nella progettazione azioni formative diversificate, quali la formazione in aula e sul campo, laboratori formativi, e-learning, etc.

Ultimo, ma non meno importante, fattore di successo è la capacità di esercitare un'efficace **regia** durante lo sviluppo delle azioni formative.

Se la formazione programmata fosse di natura prevalentemente tecnica sarebbe facile organizzare la regia basandosi semplicemente sull'analisi dei tradizionali questionari di fine corso.

### **Art. 9**

#### **Le risorse finanziarie**

Le risorse finanziarie nel triennio di riferimento del PFT sono state quantificate nella cifra totale di Euro 24.000,00, oltre ad eventuali finanziamenti provenienti da contributi privati o dall'Unione Europea.

### **Art. 10**

#### **Valutazione dei risultati formativi**

La Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle P.A. del Ministro della Funzione Pubblica del 13.12.01 attribuisce grande importanza alla valutazione dei risultati dell'attività formativa che deve risultare utile per tre categorie di soggetti:

1. Partecipanti ai corsi
2. Amministrazione
3. cittadini

La valutazione dei risultati è importante per dimostrare l'efficacia dei risultati conseguiti, per migliorare i progetti formativi e per rafforzare l'apprendimento.