

Appendice n. 8

DISCIPLINA DEL PROCESSO DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE

ART.1 – FINALITA'

Il Comune di Seregno è impegnato a favorire la formazione aziendale quale leva strategica per il cambiamento e il miglioramento delle prestazioni e dei servizi.

Il Comune di Seregno mediante i processi formativi intende:

- incrementare il valore del capitale umano in relazione alle dinamiche di sviluppo dell'Ente e di recupero della qualità dei processi produttivi in una logica integrata;
- armonizzare tutte le politiche di gestione delle risorse umane e nello specifico le politiche di assunzione di personale, di sviluppo dei percorsi di carriera dello stesso e di allocazione delle risorse umane in relazione alla rilevazione del fabbisogno di personale;
- generare coerenza tra apprendimento organizzativo e apprendimento individuale;
- assistere i processi di adeguamento delle competenze tecniche e gestionali delle risorse umane;
- sviluppare le competenze professionali per supportare le linee strategiche definite nei piani aziendali;
- accrescere la cultura dell'intera organizzazione anche attraverso la promozione di fattori aziendali che incidono sul benessere organizzativo;
- presidiare i valori di riferimento dell'azienda.

La formazione si dovrà ispirare ai principi di eguaglianza, garantendo pari opportunità e parità di trattamento ai dipendenti del Comune di Seregno, imparzialità, continuità, efficacia ed efficienza, collaborazione tra i diversi attori del processo formativo, ascolto dei bisogni dei dipendenti.

ART. 2 – BENEFICIARI DELLA FORMAZIONE

I beneficiari della formazione sono i dipendenti del Comune di Seregno assunti con contratto a tempo indeterminato e in effettivo servizio presso l'Ente, nonché i componenti del Consiglio Comunale e della Giunta Comunale.

Possono essere coinvolti nei processi formativi, previa valutazione da parte dei dirigenti delle aree di appartenenza, i dipendenti assunti con contratto a tempo determinato, contratto di formazione e lavoro e lavoratori somministrati ed eventualmente collaboratori esterni, in relazione alla correlazione tra le attività presidiate dagli stessi e le finalità delle azioni formative programmate dall'Ente.

ART. 3 – MODALITA' DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE

| | |
|---------------------------------|---|
| Aula | Attività formative svolte in aula attraverso lezioni, esercitazioni, ecc |
| Laboratorio informatico | Attività formativa svolta in ambiente attrezzato con strumenti informatici |
| Autoapprendimento (CD-Rom, CBT) | Corsi individuali svolti con ricorso a strumenti multimediali, con o senza assistenza di tutor |
| Video conferenza | Formazione a distanza con l'uso di strumenti di teleconferenza |
| e-learning | Formazione basata sull'uso di strumenti ITC che contempla servizi di assistenza e tutorship, modalità di interazione sincrona e asincrona, condivisione e collaborazione a livello di community |
| Learning on the job/stage | Apprendimento sul lavoro facilitato da tutor o stage formativi |

ART. 4 – UNITA' OPERATIVA FORMAZIONE E SVILUPPO

E' istituita presso il servizio gestione risorse umane l'unità operativa *Formazione e Sviluppo*, che assume una struttura organizzativa trasversale caratterizzata da azioni integrate con l'intera organizzazione dell'Ente, attraverso l'individuazione di un referente per ciascuna delle Aree individuate nella macrostruttura organizzativa, con il compito di relazionarsi con essa soprattutto per le attività di realizzazione, di verifica e di monitoraggio delle azioni formative. L'unità operativa ha altresì il compito di rilevare, attraverso il coinvolgimento diretto della Direzione Generale, dei Dirigenti, dei responsabili di servizio e dei dipendenti tutti, le informazioni utili per la progettazione delle azioni formative, e di presidiare l'intero processo formativo.

Le fasi che caratterizzano il processo formativo sono:

1. **progettazione formativa** ossia attività preposta in via preventiva e propositiva alla progettazione dell'architettura di un intervento formativo attraverso l'analisi, l'ideazione e la descrizione coerente dei seguenti elementi: bisogni e finalità, destinatari potenziali e reali, obiettivi dell'intervento (formativi e didattici), contenuti, metodologie di conduzione e di valutazione, fasi di svolgimento, tempi e loro articolazione, aspetti organizzativi e logistici, preventivi economici, modalità di diffusione e promozione;
2. **responsabilità di progetto** ossia individuazione di persona incaricata ad attivare, coordinare e presidiare lo sviluppo di un piano di formazione, valutandone i risultati rispetto agli obiettivi predefiniti;
3. **presidio del processo formativo:**
 - individuazione di persone (referenti della formazione interna) incaricate dal Dirigente per il monitoraggio dei percorsi formativi specialistici individuali, del budget assegnato per la formazione specialistica, la rilevazione dei fabbisogni contenutistici per la progettazione di dettaglio delle azioni formative trasversali previste dal Piano di Formazione, al collaborare con il Dirigente d'Area nella definizione della partecipazione alle singole azioni formative, l'eventuale tutoraggio d'aula, per la formulazione di proposte concertate con il Dirigente per l'aggiornamento del Piano di Formazione a seguito di novità legislative, di sviluppi organizzativi nonché di innovazioni tecniche e tecnologiche;
 - individuazione di una persona (responsabile dell'Unità Operativa Formazione e Sviluppo) incaricata di analizzare le tendenze dei macro-bisogni formativi, di definire le strategie di intervento, di negoziare, pianificare e progettare la programmazione, di coordinare i collaboratori nell'erogazione della formazione, presidiando e valutando l'attività svolta; organizza periodici incontri per verificare l'andamento evolutivo del Piano di Formazione e mette a disposizione per i diversi attori del processo formativo articoli, studi, riflessioni, pareri e documentazione varia sul tema della formazione e della gestione delle competenze.

ART. 5 – LA RILEVAZIONE DEL FABBISOGNO FORMATIVO

La rilevazione del fabbisogno formativo prevede il coinvolgimento diretto dei diversi attori dell'organizzazione comunale (Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di servizio e dipendenti) può avvenire attraverso il ricorso alle seguenti metodologie:

- analisi dei programmi;
- rilevazione delle attività;
- analisi dei ruoli;
- analisi delle criticità;
- nuove esigenze formative derivanti da precedenti interventi formativi;
- bilancio di competenze;
- sistema di valutazione del personale.

La rilevazione del fabbisogno formativo è classificata secondo le seguenti categorie formative:

- **Formazione istituzionale** finalizzata a garantire standards di conoscenze e di competenze adeguate in rapporto ad eventi aziendali rilevanti (mobilità, turn-over, inserimento di personale neo-assunto), con l'obiettivo di definire il RUOLO all'interno dell'organizzazione;

- **Formazione strategico-progettuale** finalizzata a garantire standards di conoscenze e di competenze adeguate in rapporto alle modifiche organizzative e a progetti per il recupero della "qualità", con l'obiettivo di sensibilizzare la risorsa umana al RISULTATO;
- **Formazione continua** finalizzata a garantire standards di conoscenze e di competenze per il mantenimento e lo sviluppo delle professionalità, con l'obiettivo di sviluppare la COMPETENZA della risorsa umana.

ART. 6 – LA PIANIFICAZIONE DELLA FORMAZIONE

La pianificazione della formazione avviene con riferimento alle seguenti aree:

- formazione di base, ove l'obiettivo è consolidare e sviluppare le competenze relative ad ambiti operativi che si possono ritenere fondamentali per ogni lavoratore che operi in una Pubblica Amministrazione;
- formazione specialistica, ove l'obiettivo è acquisire, sviluppare e consolidare competenze relative ad aspetti gestionali ed amministrativi espressamente correlati ai processi operativi specifici;
- formazione trasversale, ove l'obiettivo è acquisire, sviluppare e consolidare competenze relative ad aspetti operativi che si possono ritenere presenti in ogni area dell'organizzazione e che richiedono una formazione condivisa;
- formazione strategica, ove l'obiettivo è acquisire, sviluppare e consolidare competenze relative ad aspetti gestionali ed amministrativi più di natura strategica e culturale, secondo un approccio di miglioramento continuo delle competenze e delle prestazioni richieste ad una Pubblica Amministrazione.

I principi che guidano la pianificazione della formazione sono:

- sviluppo delle professionalità;
- supporto alle modifiche organizzative;
- miglioramento e recupero della qualità dei servizi;
- novità legislative;
- innalzamento e mantenimento di standard qualitativi;
- assistenza ai processi di miglioramento tecnico e/o gestionale.

ART. 7 – IL FORMATORE-DOCENTE

Il formatore-docente è uno specialista di contenuti, esperto nei processi formativi, che sa integrare adeguatamente le proprie competenze personali/professionali con le esigenze del percorso formativo affidatogli, per raggiungere gli obiettivi definiti nel Piano della Formazione.

Il formatore-docente è selezionato secondo le seguenti procedure:

- affidamento di servizi, ai sensi della normativa vigente in materia di appalti pubblici di servizi;
- acquisizione di beni e servizi in economia, ai sensi del Regolamento per l'acquisizione di beni e servizi in economia ed esecuzione dei lavori in economia;

Il ricorso a formatori esterni, giustificato dalla natura contenutistica dell'azione formativa e dalla ricerca di professionalità che non trovano riscontro all'interno dell'organizzazione, prevede la stipulazione di un contratto d'appalto o lettera di incarico, controfirmata per accettazione, nei quali sia chiaramente indicato l'oggetto della prestazione professionale, il luogo, la durata e il compenso.

ART. 8 – LA PROGETTAZIONE FORMATIVA

La progettazione formativa è definita dal progettista della formazione con il formatore-docente, previa selezione dello stesso. Essa prevede:

- l'individuazione dell'area tematica di riferimento;
- l'articolazione puntuale degli obiettivi formativi in obiettivi didattici;
- la strutturazione e la scelta dei contenuti in relazione agli obiettivi formativi;
- la descrizione delle modalità applicative della metodologia didattica individuata;
- l'individuazione e la preparazione del materiale didattico di supporto;
- la determinazione delle ore complessive di corso e l'articolazione dell'orario delle lezioni;
- l'individuazione delle modalità di verifica dell'efficacia formativa e del grado di soddisfazione ed adeguatezza dell'intervento formativo.

La realizzazione del progetto formativo è affidata al responsabile di progetto, il quale attraverso la pianificazione didattica, affidata al formatore-docente, presidia lo sviluppo dell'intervento formativo in relazione agli obiettivi formativi e didattici predefiniti.

ART. 9 – LA PARTECIPAZIONE ALLE AZIONI FORMATIVE

Il Dirigente d'Area, nei limiti previsti dagli indirizzi programmatici contenuti nei documenti di Pianificazione dell'Ente e nel Piano di Formazione autorizza i dipendenti in relazione alla posizione lavorativa ricoperta a partecipare alle azioni formative programmate *in house*.

In questo caso il beneficiario della formazione ha il dovere di:

- rispettare le regole di partecipazione alle azioni formative
- collaborare alla realizzazione degli obiettivi formativi mostrando disponibilità e partecipazione
- frequentare con puntualità le azioni formative alle quali è stato iscritto
- comunicare con tempestività all'unità operativa formazione e sviluppo l'impossibilità a partecipare alle azioni formative alle quali è stato iscritto.

Il Dirigente d'Area, nei limiti previsti dagli indirizzi programmatici contenuti nei documenti di Pianificazione dell'Ente e nel Piano di Formazione nonché nel rispetto delle effettive capacità di Bilancio, su richiesta motivata del dipendente o su propria iniziativa, giustificata da esigenze formative dello stesso dipendente in relazione alla posizione lavorativa ricoperta, può autorizzare la frequenza ad azioni formative esterne a spese dell'Ente.

ART. 10 – STAGES PER I DIPENDENTI

Il Comune di Seregno valuta la possibilità di attivare scambi culturali e professionali con Enti pubblici e datori di lavoro privati nazionali ed europei al fine di generare opportuni sviluppi professionali del personale dipendente.

La durata dello stage non potrà essere superiore a gg.20 lavorativi ed è responsabilità del Dirigente l'individuazione del lavoratore.

Saranno a carico dell'Ente gli oneri relativi alla sola missione.

Il progetto "Stage" dovrà essere redatto dal Dirigente responsabile insieme all'u.o. formazione e sviluppo e condiviso con il tutor designato dall'azienda ospitante.

Al termine del periodo sarà redatta una scheda di valutazione, ad opera del tutor dell'azienda ospitante, utile per gli opportuni sviluppi di carriera del personale.

ART. 11 – DIMENSIONAMENTO DELLE RISORSE FINANZIARIE

Il Bilancio di previsione stabilisce le risorse finanziarie utili per le attività di aggiornamento, di addestramento e di formazione del personale dipendente del Comune di Seregno.

A tal fine l'Ente destina un importo annuo non inferiore a quanto stabilito nel contratto collettivo nazionale e nel contratto decentrato integrativo previsto nell'anno di competenza, con il vincolo che le somme non spese nell'esercizio finanziario di riferimento sono vincolate al riutilizzo nell'esercizio successivo per le medesime finalità.

Le risorse finanziarie determinate sono ripartite:

- per attività di formazione di base, specialistica, trasversale e strategica in house;
- per attività di formazione specialistica con ricorso a formazione a catalogo.

Le risorse finanziarie utili per la formazione a catalogo sono ripartite tra le varie aree dell'Ente in proporzione alla consistenza organica e al tabellare contrattuale dei dipendenti appartenenti alla singola Area.

L'Unità Operativa Formazione preposta al monitoraggio della spesa adotta, con gli opportuni atti di competenza dirigenziale, gli eventuali correttivi finanziari per il pieno raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano di Formazione.

Il Comune di Seregno valuta proposte operative per la realizzazione di interventi formativi attraverso il ricorso a forme di finanziamento alternative.

ART. 12 – LE VERIFICHE

La verifica dell'efficacia formativa, da prevedersi nel progetto di formazione, è attuata attraverso l'elaborazione, anche combinata, di tre questionari o di alcuni di essi per altrettanti momenti del processo formativo:

- questionario per la raccolta di informazioni sul grado di diffusione interna degli obiettivi, dei contenuti e delle metodologie programmate per l'intervento formativo e quindi di

conoscenza del ruolo assegnato all'intervento stesso in relazione al contesto organizzativo e strategico dell'Ente (questionario pre-corso);

- questionario per la raccolta di informazioni sul grado di soddisfacimento delle attese individuali in relazione agli obiettivi, ai contenuti, alla efficacia metodologica e logistico-organizzativa dell'intervento formativo (questionario di fine corso);
- questionario per la raccolta di informazioni sul grado di adeguatezza dell'intervento formativo in relazione alle aspettative individuali e al contesto organizzativo nel quale ciascun dipendente è operativamente e professionalmente collocato, nonché raccolta di nuove esigenze formative correlate (questionario a media distanza).

Gli indicatori di efficacia previsti sono:

livello qualità azioni formative = $\frac{\text{n}^\circ \text{corsi con esito positivo} * 100}{\text{n}^\circ \text{corsi svolti}}$

livello di soddisfazione = $\frac{\text{n}^\circ \text{questionari con esito positivo} * 100}{\text{n}^\circ \text{questionari somministrati}}$

livello di successo = $\frac{\text{n}^\circ \text{allievi con attestato finale} * 100}{\text{n}^\circ \text{allievi partecipanti}}$

La verifica dell'efficienza formativa è effettuata attraverso l'elaborazione di seguenti indicatori:

indice di attività = $\frac{\text{popolazione coinvolta} * 100}{\text{popolazione totale}}$

Indice di copertura finanziaria = $\frac{\text{Spesa} * 100}{\text{Budget}}$

Il responsabile della formazione, al termine dell'anno di riferimento della realizzazione del piano, predisponde una relazione nella quale vengono ripresi in dettaglio gli aspetti caratteristici dell'intervento formativo realizzato.

In particolare sono evidenziati i dati relativi allo sviluppo temporale, alle ore effettivamente impiegate, al numero delle lezioni, al numero dei frequentanti, alle risultanze dei questionari, alle variazioni introdotte in itinere, al rispetto del budget finanziario, ai suggerimenti da considerare per future esperienze ed ogni altra informazione utile per meglio descrivere il risultato prodotto dall'intervento formativo.

ART. 13 – MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

Al termine di ogni azione formativa prevista dal Piano di Formazione è rilasciato il certificato di frequenza, utile per gli usi consentiti dal contratto e dalle norme sulla selezione del personale, a coloro che hanno partecipato ad almeno il 75% delle ore complessive previste.

Il monitoraggio dei percorsi formativi individuali e realizzati dall'Ente è affidato all' Operativa u.o. formazione e sviluppo mediante il database "ATHENA".

L'attestazione complessiva dei percorsi formativi, realizzati da ciascun dipendente, è allegata al cedolino del mese di gennaio di ogni anno.

ART. 14 - AZIONI FORMATIVE A INTERESSE SOVRACOMUNALE

Il Comune di Seregno realizza azioni formative previste dal Piano di Formazione anche attraverso il coinvolgimento progettuale e logistico di Enti limitrofi.

Le azioni formative possono essere realizzate anche attraverso modalità innovative ovvero il ricorso a metodologie di formazione a distanza.