



IL PIANO DI FORMAZIONE DEL COMUNE DI CREMONA

Anno 2015

OBIETTIVI

La formazione rientra nella strategia organizzativa dell'Ente, in linea con le finalità previste dall'art.1, comma 1, del D.Lgs. 165/2001 che è finalizzato all'accrescimento dell'efficienza delle Amministrazioni, la razionalizzazione del costo del lavoro pubblico e la migliore utilizzazione delle risorse umane.

Per il Comune di Cremona la formazione costituisce impegno costante nell'ambito delle politiche di sviluppo del personale ed è considerata un necessario strumento a supporto di processi innovativi e di sviluppo organizzativo. La rilevanza riconosciuta alla formazione è sintomo evidente della volontà dell'Ente di far crescere professionalmente i propri dipendenti garantendo a tutti le stesse opportunità di partecipazione.

Nel rispetto dei contenuti della normativa vigente, il Piano Formativo del Comune di Cremona per l'anno 2015 vuole perseguire i seguenti obiettivi:

Obiettivo generale: mantenere strutturato in maniera permanente il sistema formativo per favorire lo sviluppo delle risorse umane, anche in ragione dei cambiamenti organizzativi e culturali che nascono dalla spinta dei nuovi bisogni della comunità locale, valorizzando le risorse e le competenze personali, per ottenere, in parallelo, un efficace sviluppo organizzativo.

Obiettivi specifici: soddisfare il fabbisogno formativo dettato da:

- innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico
- nuove assunzioni
- nuove assegnazioni settoriali di personale
- obblighi di legge
- necessità di aggiornamento professionale
- obiettivi di Peg assegnati ai Dirigenti, che implicano conoscenze e competenze nuove
- riforma del ruolo della dirigenza.

Fasi metodologiche

- rilevazione settoriale delle problematiche formative (macro)
- valutazione e comparazione dei bisogni formativi dei vari settori per individuare anche quelli comuni a più settori o trasversali ai settori dell'ente
- individuazione delle possibilità di interventi formativi
- individuazione delle priorità di intervento
- aggiornamento banca dati "Formazione"
- monitoraggio della formazione.

I Dirigenti, in quanto responsabili della gestione del proprio personale e quindi della formazione delle risorse umane, sono attualmente le figure di riferimento per la rilevazione dei bisogni settoriali (individuali, di ruolo, organizzativi).

La valutazione e comparazione dei bisogni formativi dei vari settori dà l'opportunità di individuare anche quelli comuni a più settori o trasversali ai settori dell'ente.

A seguito di socializzazione e condivisione con i Dirigenti dei percorsi formativi individuati, viene stilato il Piano della Formazione.

IL PIANO DELLA FORMAZIONE

è il documento formale, autorizzativo e programmatico dell'Ente (sottoposto all'esame dell'On. Giunta Comunale e presentato alla Rappresentanza Sindacale ed al C.U.G.).

In questo modo si possono riassumere le fasi principali della dinamica formativa dell'ente ed in questa panoramica generale si colloca l'attività dell'Ufficio Formazione.

GLI ATTORI COINVOLTI NEL PROCESSO DELLA FORMAZIONE

L'Ufficio Formazione

Istituito presso il Servizio Sviluppo e Organizzazione nell'Area Segretario Generale, progetta organizza e gestisce le attività formative rivolte ai dipendenti ed alla Dirigenza, nello specifico:

- procede alla rilevazione dei fabbisogni formativi dei vari settori tramite il coinvolgimento dei dirigenti
- predispone e gestisce il Piano di Formazione dell'Ente
- valuta, dà seguito e monitora le richieste del personale interessato a partecipare a corsi di formazione di natura settoriale
- progetta interventi formativi di natura trasversale o comune a più settori
- gestisce in termini amministrativi e organizzativi le iniziative formative di natura trasversale o comune a più settori
- gestisce in termini amministrativi e organizzativi i corsi finanziati con fondi regionali, ministeriali o comunitari
- gestisce in termini amministrativi e organizzativi gli interventi formativi previsti da normative specifiche
- tiene periodicamente aggiornata la Banca Dati Formazione
- valuta e monitora gli interventi formativi programmati dal punto di vista della partecipazione, del gradimento dei partecipanti, dell'impatto sull'attività lavorativa
- Interviene eventualmente apportando modifiche od integrazioni al Piano di Formazione in relazione a necessità contingenti dettate dalla normativa, dall'introduzione di nuove tecnologie, da nuove assunzioni o da nuove assegnazioni settoriali di personale, determinanti nuovi fabbisogni.
- collabora con gli uffici competenti per presentare progettualità particolari su cui ottenere finanziamenti ministeriali o comunitari
- Aggiorna la banca dati formazione dipendenti
- gestisce una Banca Dati Docenti Interni all'Ente disponibili ad effettuare docenze specialistiche
- gestisce, per l'anno 2015, un budget iniziale di € 20.000,00

Dirigenti di settore

I dirigenti, quali responsabili della gestione del proprio personale e figure di riferimento per la rilevazione dei bisogni formativi settoriali, sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli:

1. rilevazione dei fabbisogni formativi settoriali e trasversali;

2. nell'ambito del Piano della formazione, in base alle esigenze professionali ed organizzative rilevate, iscrivono i dipendenti ai corsi di formazione trasversale;
3. inoltrano all'Ufficio formazione le richieste di parere positivo per la partecipazione dei loro dipendenti a corsi esterni di natura specialistica;
4. individuano il referente della formazione.

I Referenti della formazione

A supporto dell'attività dell'Ufficio Formazione sono stati individuati dei Referenti di Settore cui sono attribuite competenze complementari :

- collaborazione per la divulgazione all'interno del settore di competenza di circolari e/o informative predisposte dall'Ufficio Formazione
- collaborazione per l'adesione a livello settoriale alle numerose sessioni di uno stesso corso
- collaborazione per la scansione temporale delle iniziative
- si raccordano, se necessario, con i referenti informatici e del Servizio comunicazione
- predispongono una eventuale relazione annuale sulle ricadute operative a livello settoriale dei corsi effettuati l'anno precedente

I dipendenti

Sono i destinatari della formazione, e vengono coinvolti in un processo che prevede:

1. la raccolta sistematica del gradimento rispetto ai corsi di formazione trasversale attivati;
2. la valutazione delle conoscenze/competenze acquisite.

I docenti interni

L'ufficio formazione si avvale di docenti interni all'amministrazione per l'erogazione dei corsi trasversali.

I docenti esterni

L'ufficio Formazione si può avvalere per l'erogazione dei corsi trasversali, di docenti esterni appositamente selezionati.

PREDISPOSIZIONE DEL PIANO FORMATIVO

Analisi del fabbisogno

L'Ufficio Formazione ha attivato una riunione dei Dirigenti (tenutasi il 9 settembre 2014 e a supporto il 22 gennaio 2015) per verificare - a seguito di innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico, di nuove assegnazioni settoriali di personale, di obblighi di legge, di necessità di aggiornamento professionale nonché delle ricadute operative a livello settoriale dei corsi effettuati - l'esistenza di fabbisogni formativi ed identificarli.

E' stata inoltre trasmessa una mail di richiesta ai vari Settori dell'ente in data 31 dicembre 2014 di ulteriore verifica di fabbisogni di formazione e di eventuale proposta di attività di formazione interna.

A seguito di socializzazione e condivisione con i Dirigenti dei percorsi formativi individuati, viene stilato il Piano della Formazione.

Entro il mese di gennaio l'Ufficio Formazione ha raccolto le proposte dai settori per valutare ed incrociare i fabbisogni formativi.

Adozione del Piano formativo 2015

Entro il mese di gennaio l'Ufficio Formazione, in seguito all'analisi del fabbisogno, individua le tematiche formative secondo le seguenti direttrici:

- formazione trasversale ai settori e target di riferimento

- ❑ formazione comune a più settori e target di riferimento
- ❑ formazione specialistica di settore
- ❑ formazione continua

Conseguentemente viene predisposta una proposta di Piano di Formazione, che è il documento formale, autorizzativo e programmatico dell'Ente:

- ❑ da presentare alla Giunta Comunale per acquisirne l'approvazione
- ❑ da presentare alla Rappresentanza Sindacale per informazione preventiva
- ❑ da presentare al Comitato Unico di Garanzia
- ❑ da inviare a Dirigenti, Posizioni Organizzative, Referenti della Formazione
- ❑ da inviare alla Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica Ufficio Formazione del Personale per le Pubbliche Amministrazioni

CRITERI DI APPLICAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Come già stabilito dai DD.PP.RR. 347/83 – 268/87 e successivi, “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 che costituiranno ad ogni effetto titoli di servizio”.

I partecipanti ai corsi, pertanto, potranno essere tenuti a sostenere una prova finale per valutare l'apprendimento.

I corsi saranno ritenuti validi **se**:

- ❑ la frequenza sarà pari almeno al 75% del monte ore previsto (tranne che per quei corsi la cui normativa preveda un'obbligatorietà di frequenza diversa nonché per i corsi di durata inferiore alle 10 ore per i quali è richiesta la totale frequenza). Solo così si potrà accedere alle prove finali (se previste);
- ❑ sarà superata positivamente la prova finale.

Solo a queste condizioni verrà rilasciato attestato di partecipazione.

La partecipazione ad un'iniziativa formativa implica un impegno di frequenza nell'orario stabilito dal programma.

La mancata partecipazione per motivi di servizio o malattia (da attestarsi per iscritto da parte del Dirigente) comporterà l'inserimento (sempre che sia possibile) del dipendente in una successiva sessione o edizione del corso.

Il dipendente che richiede di partecipare ad un corso non può, in linea di massima, recedere dalla propria decisione se non per seri e fondati motivi che il Dirigente deve confermare autorizzando la rinuncia.

Per i corsi specialistici settoriali che prevedono una quota di iscrizione, si intende consolidare la prassi che prevede la partecipazione da parte di un solo dipendente per settore. Il partecipante dovrà poi relazionare i colleghi interessati a quella materia ed i Dirigenti potranno verificare (con le modalità che riterranno più opportune) l'avvenuto passaggio di informazioni.

La socializzazione delle conoscenze acquisite nei percorsi formativi frequentati è una buona pratica che deve diffondersi all'interno di ogni settore, anche attraverso il supporto di appositi strumenti informatici.

INIZIATIVE FORMATIVE IN PREVISIONE PER L'ANNO 2015

La formazione dell'Ente prevede:

- A. iniziative formative trasversali ai settori
- B. iniziative formative comuni a più settori
- C. iniziative formative specialistiche settoriali
- D. interventi di formazione continua anche finanziati con fondi FSE o Ministeriali.

Il budget attribuito alla Formazione è assegnato al Dirigente dell'Area Segretario Generale .

E' definito nel **Peg, denominato "Spese per la formazione, aggiornamento e riqualificazione del personale"**, il cui stanziamento iniziale ammonta ad € 20.000,00, e viene destinato a finanziare le iniziative di cui sopra.

Per l'anno 2015, a seguito di specifica riunione, i Dirigenti, anche a fronte di una socializzazione delle problematiche settoriali e soprattutto alla luce dell'esigua somma disponibile per la formazione (massimo 50% della spesa sostenuta a tale titolo nel 2009, come stabilito dalla normativa) hanno condiviso :

- di utilizzare, laddove possibile, le competenze interne all'ente per soddisfare la maggior parte delle necessità formative emerse;
- di ricorrere alle docenze esterne solo per percorsi formativi di alta specializzazione, ovvero necessari ed improcrastinabili.

Nel prospetto analitico seguente i corsi sono raggruppati in base al tipo di docenza prevista: docenza esterna all'Ente o docenza interna all'Ente.

Le esigenze settoriali specialistiche sia dei Dirigenti che dei collaboratori loro assegnati vengono soddisfatte tramite l'adesione ad offerte a catalogo si definiscono in corso d'anno. Per tale motivo non possono essere declinate nel Piano, come per gli adempimenti formativi correlati a sopraggiunti ed inderogabili adempimenti di legge.

PROSPETTO ANALITICO DEI CORSI IN PREVISIONE NELL'ANNO 2015

Le iniziative formative in previsione per l'anno 2015 sono descritte nel documento del Piano, che rappresenta una programmazione di massima passibile di modifiche in corso d'anno per necessità emergenti, nell'ambito del budget assegnato al Peg della Formazione.

CORSI A DOCENZA ESTERNA

Per l'annualità 2015 si è attivata una progettualità relativa ad un corso di alta formazione universitaria con il supporto di un Istituto Universitario Specializzato e con il coordinamento logistico ed organizzativo del Comune di Cremona, con il finanziamento compartecipato del Comune e degli altri enti partner del territorio aderenti all'iniziativa.

Corso di alta formazione universitaria in management e innovazione delle pubbliche amministrazioni

In un contesto socio-economico in rapida trasformazione e colpito dalla crisi, l'efficacia, l'efficienza e l'innovazione della Pubblica Amministrazione costituiscono fattori-chiave per una ripresa del sistema-Paese.

Pertanto le amministrazioni locali sono chiamate ad interpretare in maniera innovativa il proprio ruolo di *governance*, finalizzato alla valorizzazione e al coordinamento delle diverse realtà socio-economiche presenti sul territorio (imprese, corpi intermedi, enti locali) in base al principio di sussidiarietà.

In tale prospettiva, una corretta interpretazione dei nuovi contesti socio-economici e una risposta pronta ed efficace ai bisogni emergenti richiede lo sviluppo di nuove competenze e *know-how* di natura gestionale-organizzativa, decisionale e relazionale. Allo stesso modo, l'efficienza e la semplificazione possono diventare concretamente principi-guida dell'azione amministrativa nella misura in cui contraddistinguono il comportamento organizzativo di tutta la struttura, in modo capillare e diffuso. A tale fine, è necessario l'esercizio efficace ed incisivo del ruolo della funzione manageriale.

Il percorso proposto ha l'obiettivo primario di valorizzare la **capacità** da parte di Segretari, Dirigenti e Funzionari delle Amministrazioni Pubbliche presenti sul territorio cremonese e **di interpretare il proprio ruolo di servizio e di governance in modo innovativo**, assicurando una **risposta efficace ai vecchi e nuovi bisogni** espressi dalle comunità, dai territori e dalle realtà produttive.

L'intervento formativo è infatti volto al perseguimento dei seguenti **obiettivi specifici**:

- fornire una serie di abilità manageriali e relazionali utili all'interpretazione dei segnali provenienti dall'ambiente e all'interiorizzazione di uno stile gestionale improntato al miglioramento continuo dell'azione amministrativa e dei servizi;
- promuovere una cultura dell'innovazione diffusa e del *change management*, facilitando l'assunzione da parte del personale di comportamenti atti a sostenere il tasso di incertezza che caratterizza ogni organizzazione flessibile, capace di rispondere efficacemente ai segnali provenienti dal contesto;
- favorire l'assunzione di decisioni orientate al miglioramento dell'efficienza dei processi e della qualità del clima organizzativo, grazie alla valorizzazione delle competenze professionali dei collaboratori e alla gestione costruttiva dei conflitti.

In tale quadro va ad inserirsi il master che coinvolgerà il Comune di Cremona (anche in termini funzionali e di coordinamento logistico) e circa 15 altri enti aderenti.

L'articolazione dei percorsi e le tematiche sviluppate sono le seguenti:

PERCORSO A

Si sviluppa in **12 giornate di formazione** in aula sulle seguenti tematiche:

1. Dal monitoraggio dei bisogni alla formulazione di scelte strategiche
2. Reingegnerizzazione dei processi e innovazione organizzativa (BPR)
3. Fabbisogno e strumenti di integrazione
4. Innovazione tecnologica
5. Servizi pubblici e qualità
6. Servizi pubblici e governance
7. Gestione e valorizzazione del capitale umano, anche in relazione alla tematica delle pari opportunità di genere
8. Finanza locale e gestione dei fondi comunitari
9. Analisi di bilancio, armonizzazione dei sistemi contabili e patto di stabilità
10. Misurazione e valutazione della performance
11. Controllo di gestione
12. Sviluppo locale

Saranno inoltre organizzati **2 seminari** della durata di mezza giornata, su tematiche individuate tra le seguenti:

1. Time management e gestione dei conflitti
2. Acquisti e appalti nella Pubblica Amministrazione
3. Corporate Social Responsibility nella Pubblica Amministrazione e anticorruzione
4. Welfare e innovazione sociale
5. Place branding

Il numero massimo dei partecipanti al percorso A è fissato in 40.

PERCORSO B

È articolato in un ciclo di **5 seminari** della durata di mezza giornata sulle seguenti tematiche:

1. Acquisti e appalti nella Pubblica Amministrazione
2. Corporate Social Responsibility nella Pubblica Amministrazione e anticorruzione
3. Armonizzazione di sistemi contabili
4. Marketing territoriale e place branding
5. Gestione associata

Il numero massimo dei partecipanti è fissato in 60.

Gli obiettivi e i contenuti dei singoli moduli saranno presentati ai partecipanti nell'ambito di un **incontro introduttivo** da tenersi all'avvio del percorso formativo.

Ulteriore formazione a docenza esterna

Anche in relazione al forte feed-back atteso dal Master e alla tipologia formativa estremamente articolata e specialistica, si prevede un forte potenziamento della formazione interna e pertanto il rimando a quella esterna ai soli casi in cui non sussistano risorse professionali interne adeguate. Si elencano di seguito le iniziative individuate con carattere di trasversalità o comuni a più servizi dell'ente:

| ANNO 2015 | | |
|--|--|---|
| Titolo | Target | Motivazioni |
| Formazione su Project management e fundraising | Dipendenti dei vari settori interessati, in particolare i referenti della rete dell'Ufficio progetti e risorse | Necessità di potenziare competenze sulla progettazione per reperire risorse esterne tramite la partecipazione a bandi di finanziamento regionali, ministeriali, comunitari. |
| Corso di formazione sulla gestione delle criticità nell'attività di front-office | Dipendenti con abituale attività di front-office | Migliorare il rapporto front-office dell'ente con l'utenza esterna in un'ottica di ottimizzazione della comunicazione |

L'ulteriore formazione specialistica verrà valutata e definita in corso d'anno tramite l'adesione a specifiche attività esterne laddove strettamente necessarie nell'ambito della disponibilità del P.E.G. Per tale motivo non possono essere inserite nel Piano, come per gli adempimenti formativi correlati a sopraggiunti e/o inderogabili adempimenti di legge.

CORSI A DOCENZA INTERNA

Di seguito si descrivono le iniziative formative a docenza interna, con sede *in house*:

| ANNO 2015 | | |
|--|--|---|
| Titolo | Target | Motivazioni |
| Formazione relativa alla redazione e gestione informatizzata dei provvedimenti amministrativi | Dipendenti di settori diversi | Necessità di aggiornamento su contenuti giuridici e motivazioni degli atti; su linguaggio ed efficacia, anche in relazione alle linee guida predisposte in merito dall'Autorità Anticorruzione; sulla gestione informatizzata e digitalizzazione. |
| Corsi di approfondimento su applicativi informatici | Dipendenti interessati ad una valorizzazione dal punto di vista informatico. | Necessità di approfondimenti per ottimizzare il tempo lavoro e ridurre l'impatto degli aggiornamenti informatici. Prevista dal Piano delle Attività Family Audit. |
| Interventi formativi in materia di sicurezza informatica, utilizzo del file server, utilizzo della posta elettronica | Referenti informatici di tutti i settori | Necessità di sensibilizzare i dipendenti rispetto alla sicurezza informatica e ai nuovi sistemi di file server e posta elettronica |

| | | |
|--|--|---|
| Corso di reinserimento lavorativo | Personale in rientro dopo congedi e lunghe assenze (maternità/paternità - malattia - aspettative ecc.) | Necessario per aggiornare i dipendenti sulle principali novità verificatesi nei periodi di assenza dal servizio, con focus su normative e opportunità in materia di conciliazione vita-lavoro (permessi, congedi ecc...). Previsto : <ul style="list-style-type: none"> • dal Piano Triennale Azioni positive 2015/2017 • dal Piano Attività Family Audit |
| Corso sul codice di condotta disciplinare e sul codice di comportamento | Tutti i dipendenti dell'Ente | Esplicitare i contenuti dei codici ed esaminarne gli ambiti di interconnessione |
| Corso sulla contabilità finanziaria degli Enti Locali | Referenti amministrativi e contabili dei diversi settori | Necessario per poter operare in conformità alla normativa ed adeguarsi al nuovo modello di Bilancio armonizzato, fornendo una trattazione di alcuni casi concreti. |
| Formazione in tema di Controlli Interni | Dipendenti dei vari settori interessati alle tematiche in trattazione | Costante adeguamento alle normative in materia di controllo di gestione e strategico e ai loro aspetti applicativi |
| Formazione in tema di aggiornamenti normativi trasversali (Appalti, procedimento amministrativo, ecc...) | Dipendenti dei vari settori interessati alle tematiche in trattazione | Costante adeguamento alle normative di carattere trasversale dell'Ente. Prevista dal Piano delle Attività Family Audit |
| Formazione in tema di prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione e trasparenza. | Dipendenti dei vari settori interessati | Necessario per un costante adeguamento alle normative ed ai loro aspetti applicativi nonché al Piano Triennale Anticorruzione del Comune di Cremona 2014/2016 |
| Corso di formazione al Primo soccorso | Dipendenti di settori diversi | Garantire un'adeguata formazione al personale incaricato del Primo Soccorso anche sulla scorta delle priorità individuate dal Servizio Prevenzione e Protezione sulla scorta dei Piani di Gestione delle Emergenze degli stabili comunali. |
| Corso di aggiornamento al Primo soccorso | Dipendenti di settori diversi | Garantire l'aggiornamento previsto dalla normativa al personale incaricato del Primo Soccorso |
| Corso di inglese per operatori/operatrici di front office | Dipendenti impegnati in attività di front office / contatto diretto con l'utenza | Fornire competenze linguistiche avanzate, adeguate alla risposta all'utenza (accoglienza, informazioni ecc...) |

| | | |
|--|--|--|
| Formazione sulla valorizzazione degli strumenti informatici (piattaforme , social network) in relazione alla comunicazione di eventi e manifestazioni | Dipendenti dei settori coinvolti direttamente o indirettamente in attività di organizzazione e comunicazione degli eventi e delle manifestazioni cittadine | Migliorare le modalità comunicative verso l'esterno mediante la valorizzazione dei nuovi strumenti tecnologici. |
| Fatturazione elettronica | Dipendenti di settori diversi | Adeguamento alla normativa in merito all'obbligo di fatturazione elettronica e conservazione digitale dei documenti fiscali (DMEF 3 aprile 2013 n. 55) |
| Formazione sulle tecniche di base di riconoscimento di documenti di identificazione e/o attestazioni assoggettabili a possibile alterazione o contraffazione | Operatori di front office dei servizi che interagiscono con utenze indifferenziate | Necessità di sviluppo di conoscenze su strumenti di riconoscimento di documenti, in un contesto con implicazioni sulla sicurezza pubblica. |