



Centro Formazione e Studi

**Piano di formazione per il personale dirigente e dipendente
della Regione Campania per il biennio 2003-2004
*sull'esercizio finanziario 2002***

Maggio 2003

Indice

Premessa	3
PARTE I – IL PIANO 2003-2004	5
1. Il Piano di formazione.....	6
1.1 Il processo di definizione del Piano di formazione	6
1.2 Le scelte del Piano.....	7
1.3 Le Azioni del Piano	8
1.4 Le metodologie	14
1.5 La selezione dei partecipanti.....	15
1.6 Il monitoraggio e la valutazione delle attività realizzate	15
1.7 La comunicazione del Piano	17
1.8 Gli Attori del Piano	17
2. Lo Sviluppo del Sistema Informativo Integrato della Formazione del personale della Regione Campania.....	19
3. Le Schede delle attività “a catalogo”	25
PARTE II - APPENDICE AL PIANO.....	40
1. La rilevazione ed elaborazione dei fabbisogni formativi	41
2. Gli scenari delle opportunità formative	51
<i>Progetti a titolarità della Regione Campania.....</i>	<i>51</i>
<i>Progetti a titolarità di altre amministrazioni.....</i>	<i>60</i>
3. Il Piano di formazione della Regione Campania in relazione agli indirizzi generali per la formazione delle pubbliche amministrazioni.....	67
4. Le attività formative realizzate nel periodo 2000-2003: Piano 2000-2001 e 2002- 2003	70
<i>Il Piano 2000-2001</i>	<i>71</i>
<i>Il Piano 2002-2003.....</i>	<i>74</i>
ALLEGATI.....	77
SCHEDE DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI	78

Premessa

Il Piano di formazione per i dirigenti e i dipendenti della Regione Campania che sarà realizzato nel 2003 con risorse del 2002 costituisce una leva molto importante per rendere più efficace la gestione delle risorse umane. L'Amministrazione Regionale attiva per il terzo anno di seguito un articolato Piano di formazione finalizzato a garantire a tutto il personale occasioni di crescita professionale e contemporaneamente a sostenere gli importanti processi di cambiamento in atto.

Nell'ultimo triennio la Regione Campania ha investito ingenti risorse nella formazione, raggiungendo risultati molto significativi per quanto riguarda la qualità e la varietà delle attività realizzate, le giornate di formazione, il numero di unità messe in formazione.

Il Piano di formazione illustrato nelle pagine seguenti rappresenta un'ulteriore tappa di questo impegno ed è finalizzato, in particolare, a integrare e coordinare tra di loro tutte le iniziative che interessano la Regione Campania e che hanno risvolti formativi.

La Regione Campania infatti sta riorientando la sua struttura organizzativa e i suoi processi di lavoro attraverso lo sviluppo di una serie significativa di progetti, sia di natura trasversale che di natura settoriale.

A queste iniziative si aggiungono numerosi altri progetti anche promossi da altre amministrazioni prevalentemente nell'ambito del Quadro Comunitario di Sostegno 2000-2006, che possono rappresentare un'occasione per lo sviluppo di programmi di formazione specialistici.

Alla diversificazione delle attività formative in corso e/o proposte ai dirigenti e dipendenti della Regione Campania corrisponde un costante e significativo aumento della domanda di formazione, anche alla luce dei risultati raggiunti nell'ultimo triennio.

Le esperienze realizzate nel periodo 2002-2003 infatti hanno dimostrato che la domanda di formazione da parte dell'Ente sta aumentando e si connota di caratteristiche sempre più precise e definite.

Il Piano di formazione sviluppa le Linee Strategiche contenute nella delibera della Giunta della Regione Campania n.6127 del 13 dicembre 2002.

In particolare esso si caratterizza per:

- a) le modalità di realizzazione. Per lo sviluppo del Piano saranno utilizzati società, enti, istituti selezionati attraverso bandi di gara. In questo modo si vuole garantire che la Regione possa usufruire della collaborazione di più qualificati operatori della formazione per le P.A.;

- b) la coerenza con le finalità dei processi di innovazione in atto, individuando alcune priorità considerate strategiche;
- c) la diffusione delle opportunità formative nell'insieme delle strutture organizzative che compongono l'Amministrazione Regionale;
- d) la programmazione e progettazione integrata di iniziative diverse che si ottiene attraverso un coordinamento unitario garantito dal Settore Organizzazione e Metodo e dal Formez;
- e) lo sviluppo di un sistema informativo dedicato, finalizzato ad accrescere la capacità, da parte dell'Amministrazione, di governance dei processi formativi;
- f) un'attenzione costante alle ricadute sull'organizzazione dei processi formativi attivati.

Il documento è articolato in due parti:

1. la prima illustra il Piano di formazione vero e proprio. Vengono indicate nel dettaglio le azioni, i contenuti delle attività, le modalità di realizzazione, gli strumenti previsti per garantire il monitoraggio delle attività e quelli individuati per effettuare la valutazione d'impatto;
2. la seconda, sotto forma di appendice, dà conto delle analisi effettuate e della documentazione raccolta per la realizzazione del Piano. In particolare essa contiene:
 - ✓ i risultati dell'analisi dei fabbisogni formativi, condotta attraverso il coinvolgimento di tutte le Aree Generali di Coordinamento;
 - ✓ i risultati di un'analisi di scenario delle opportunità formative, condotta sui Progetti in via di sviluppo all'interno della Regione Campania e sui Progetti, in particolare i PON, per i quali la Regione è un potenziale destinatario;
 - ✓ una sintesi delle linee di indirizzo per la formazione nelle Pubbliche Amministrazioni contenute nella Direttiva Frattini per sottolineare la coerenza con il Piano di formazione della Regione Campania;
 - ✓ una illustrazione delle attività sviluppate nei Piani di formazione realizzati nell'ultimo triennio con alcune indicazioni anche sui risultati raggiunti.

PARTE I – IL PIANO 2003-2004

1. Il Piano di formazione

1.1 Il processo di definizione del Piano di formazione

Il Piano di formazione è stato definito tenendo conto degli elementi seguenti:

- a) Gli indirizzi dell'Assessore alle Risorse Umane;
- b) Le esigenze espresse dalle Aree Generali di Coordinamento;
- c) Lo "scenario" delle opportunità formative all'interno delle quali il Piano si colloca.

Tali elementi sono stati integrati con il criterio della sostenibilità della formazione nel contesto delle attività delle Aree Generali di Coordinamento.

a) Gli indirizzi dell'Assessore alle Risorse Umane

La formazione da realizzare nell'ambito del Piano, secondo le indicazioni dell'Assessore alle Risorse Umane deve:

- essere coerente e funzionale ai processi di cambiamento avviati dall'Amministrazione;
- sostenere lo sviluppo dell'e-government e di un sistema informativo regionale integrato;
- essere finalizzata ad accrescere le capacità e le competenze necessarie per migliorare le performance dell'amministrazione;
- essere orientata al "problem solving", privilegiando, per raggiungere tale scopo, metodologie didattiche attive.

b) Le esigenze espresse dalle Aree Generali di Coordinamento

E' stata condotta un'analisi dei fabbisogni che ha interessato tutte le Aree Generali di Coordinamento. A questa attività, già svolta nei Piani precedenti attraverso interviste ai Coordinatori di Area e focus group con i Dirigenti di Settore, si è deciso di dare un'enfasi ed una diffusione maggiori. E' stata predisposta una scheda di rilevazione dei fabbisogni, inviata a tutte le Aree, strutturata in una prima parte a "catalogo", nell'ambito della quale, il Responsabile di Area è stato chiamato ad indicare le attività, tra quelle proposte, cui l'Area era interessata e il numero di candidature potenziali distinte per categoria, ed una seconda parte in cui indicare fabbisogni particolari legati all'attività dell'Area con le specifiche che l'attività stessa avrebbe dovuto avere.

I risultati dettagliati della rilevazione sono riportati nel *paragrafo 1* dell'Appendice.

c) Gli scenari delle opportunità formative

E' stata realizzata una ricognizione di tutte le attività con ricadute formative che interessano o possono interessare la Regione Campania nel periodo di svolgimento del Piano di formazione.

Tale ricognizione ha interessato sia le attività realizzate direttamente dalla Regione Campania, in particolare quelle previste nella misura 3.10 del POR Campania – 2000/2006, sia attività realizzate da altre amministrazioni e che comunque interesseranno dirigenti e dipendenti dell'Amministrazione Regionale (in particolare quelle previste nell'ambito dei Piani Operativi Nazionali).

Infine si è tenuto conto delle attività formative realizzate nel periodo 2000-2003 rispetto alle quali il nuovo Piano di formazione si pone in continuità e/o rappresenta il completamento di attività già avviate negli anni scorsi rivolte a un numero ampio di partecipanti.

1.2 Le scelte del Piano

Tutte le ricognizioni effettuate, nel periodo gennaio-marzo, hanno consentito di tracciare un quadro ampio e dettagliato della domanda di formazione che caratterizza in questo momento la Regione Campania e delle opportunità disponibili. A questa domanda il Piano fornisce una risposta che solo parzialmente risponde alle aspettative degli uffici e del personale.

Va tenuto conto, infatti, che le risorse a disposizione sono limitate, così come è limitato il monte orario che complessivamente può essere dedicato alla formazione, e che inoltre la programmazione delle attività, anche in ragione della numerosità del personale dell'ente, deve interessare necessariamente più annualità.

La selezione delle attività da realizzare e del dimensionamento dei diversi programmi è stata effettuata sulla base dei seguenti criteri:

- a) *Rilevanza per i più importanti processi di ammodernamento in atto.* E' stata data priorità alle aree di contenuto che costituivano lo strumento di adeguamento dei saperi ai processi di innovazione in corso. La messa in rete di tutta l'amministrazione ad esempio, la costruzione del Portale, i progetti per la costruzione di portali tematici, comportano un nuovo modo di operare dell'amministrazione nel suo complesso. I forti cambiamenti previsti nelle modalità operative, se non accompagnati da un corrispondente e diffuso adeguamento delle conoscenze sull'utilizzo delle nuove tecnologie, sicuramente non possono raggiungere gli obiettivi prefissati nei tempi previsti;
- b) *Rilevanza per il miglioramento delle performance dell'amministrazione.* La razionalizzazione dei processi di lavoro in coerenza con le innovazioni tecnologiche ed organizzative, l'evoluzione normativa, i processi di federalismo e decentramento comportano l'esigenza di tenere aperte finestre di aggiornamento continuo perché le risposte dell'amministrazione siano sempre coerenti con le esigenze delle amministrazioni, dei cittadini e delle imprese;
- c) *Fabbisogno rilevato molto consistente e trasversale alle Aree di Coordinamento.* Sono state valorizzate le esigenze che sono state rappresentate in maniera consistente da tutte o quasi le Aree di Coordinamento, tentando di dare ad esse

una risposta adeguata, nei limiti dei vincoli posti dalle risorse a disposizione e delle priorità strategiche;

- d) *Necessità di integrazione con altri programmi e altre risorse rivolte a rispondere a fabbisogni specifici* (Progetti sviluppati all'interno dei Cantieri per l'innovazione, attività finanziabili su misure PON, e così via – per un approfondimento si rimanda all'Appendice, paragrafo 2). L'insieme dei processi di cambiamento che l'amministrazione nel suo complesso sta vivendo può comportare il rischio di una inefficiente allocazione delle risorse e delle opportunità se non si programma in maniera integrata. Tutti i processi in corso, e quelli potenzialmente in avvio, devono essere finalizzati all'obiettivo comune della modernizzazione complessiva dell'Ente Regione. In tal senso il Piano di formazione è stato definito e va letto tenendo conto di tutte le altre iniziative in atto;
- e) *Sostenibilità organizzativa delle attività* da realizzare in termini di impatto sul lavoro dei singoli e delle Aree di Coordinamento.

1.3 Le Azioni del Piano

Il Piano di formazione è articolato in due sezioni:

- la prima contiene un'offerta "a catalogo" di attività formative che saranno affidate attraverso l'emanazione di bandi di gara;
- la seconda riguarda l'attivazione di procedure concorsuali, con la modalità dei corsi-concorsi. In tale attività sono previste la gestione e la realizzazione, per i concorsi banditi, delle fasi seguenti o di una parte di esse:
 - La definizione dei bandi di gara;
 - La selezione attraverso test e/o colloqui;
 - La progettazione e la realizzazione dei corsi di formazione;
 - La selezione finale e la definizione delle graduatorie provvisorie.

1.3.1 Il catalogo delle attività formative

Le aree di contenuto individuate sono le seguenti:

- **Area della formazione manageriale** – In uno scenario in evoluzione che va verso la definizione di modelli finalizzati al raggiungimento di obiettivi di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, si richiede un processo di adeguamento dei saperi tecnico-manageriali. A questa necessità il Piano risponde con la previsione di percorsi di formazione che riguardano in primo luogo l'accrescimento delle capacità di monitorare il cambiamento, la gestione per obiettivi e per progetti, lo sviluppo di competenze specialistiche in materia di governance dei processi di sviluppo locale.
- **Area delle tecnologie informatiche** – Gli interventi riconducibili a quest'area si pongono in continuità con l'esperienza maturata con i Piani di formazione

precedenti e si correlano al processo di ammodernamento tecnologico che investe la Pubblica Amministrazione in generale e la Regione Campania in particolare. Infatti si è tenuto conto dell'ingente investimento che la Regione sta operando attraverso il cablaggio di tutte le sue sedi e il Portale regionale. Il Piano di formazione in tale ambito si pone come supporto allo sviluppo delle competenze indispensabili all'utilizzo diffuso dei principali strumenti di automazione d'ufficio. Gli interventi da realizzare riguarderanno il completamento delle attività di informatica di base e di secondo livello, già ampiamente realizzate nelle annualità precedenti, e che manterranno le stesse caratteristiche; le attività di gestione banche dati e banche dati a carattere territoriale (GIS), e attività di formazione-assistenza a supporto del Portale (per referenti di Settore).

- **Area giuridico-amministrativa** – L'evoluzione continua dello scenario normativo i processi di riforma in corso, non ultimo la modifica del Titolo V della Costituzione, rendono sempre indispensabile un'attività di aggiornamento relativa alle discipline giuspubblicistiche e alla varietà dei criteri interpretativi. Inoltre un punto critico sottolineato nella rilevazione dei fabbisogni ha riguardato gli aspetti connessi a bandi, gare ed atti relativi al POR.
- **Area linguistica** – Il processo di internazionalizzazione delle amministrazioni pubbliche, la gestione del POR, l'uso sempre più diffuso di informazioni e banche dati condivise sulla rete internet rende necessarie attività formative relative alle lingue straniere, in particolare per la lingua inglese. Il Piano, in tal senso, ha previsto l'area di contenuto finalizzata alla diffusione delle conoscenze di base e di livello avanzato della lingua inglese e francese (quest'ultima rivolta soprattutto a quanti nell'annualità 2002 hanno seguito i corsi di alfabetizzazione) .

Per ognuna delle aree di contenuto sono stati individuati programmi formativi specifici, previsti nella scheda di rilevazione dei fabbisogni e/o derivanti da esigenze strategiche segnalate dal Settore Organizzazione e Metodo.

Per ogni programma è stato stimato il numero di edizioni e il numero di dirigenti/dipendenti che saranno interessati.

Nella selezione delle candidature si dovrà tener conto della distribuzione delle richieste per Area e per fascia professionale.

La **Tabella 1** illustra, in maniera sintetica, l'articolazione delle attività previste nella prima sezione del Piano.

Nel paragrafo 3 sono poi riportate le descrizioni di dettaglio delle attività formative individuate: in particolare, per ciascuna attività sono definiti obiettivi, contenuti, destinatari, modalità di realizzazione, durata ipotizzata, etc.

In totale, tenendo conto delle risorse a disposizione e del costo medio giornaliero, differenziato per tipologia di attività, si ipotizza di soddisfare il **60%** dell'intero fabbisogno rilevato.

Tabella 1 - Le Attività "a catalogo"

	N. Dip. categoria A e B	N. Dip. categoria C	N. Dip. categoria D	Dirigenti	Fabbisogno rilevato	% Risorse destinate all'attività	% Risorse per area di contenuto	Risorse totali per area	Durata attività	N. Edizioni	tot. giornate	tot. Partecipanti	tot. gg/partecipante	Fabbisogno soddisfatto
	Fabbisogno					Risorse			I numeri delle attività da realizzare					
Area delle tecnologie informatiche:							40%	664.000						
Informatica di 1°livello (Microsoft Office livello base)	94	147	216	36	493	9,0%		59.760	4	14	56	280	1.120	57%
Informatica di 2°livello (MS Office livello intermedio)	238	349	749	35	1.371	28,0%		185.920	4	44	176	880	3.520	64%
Formazione-assistenza a supporto del Portale	6 Dipendenti x Settore				726	24,0%		159.360	2	35	70	700	1.400	96%
Gestione Banche dati	139	243	426	17	825	31,0%		205.840	10	14	140	280	2.800	34%
Gestione Banche dati di carattere territoriale – GIS	24	74	155	3	256	8,0%		53.120	20	1	20	20	400	8%
						100,0%								
Area giuridico-amministrativa:							20%	332.000						
Contrattualistica e gestione di appalti di servizi	N.P.	64	192	31	287	35,0%		116.200	6	10	60	250	1.500	87%
Redazione degli Atti amministrativi	N.P.	229	560	51	840	65,0%		215.800	4	28	112	700	2.800	83%
						100,0%								
Area della formazione manageriale:							25%	415.000						
La gestione del cambiamento in Regione Campania	N.P.	N.P.	N.P.	130	130	7,0%		29.050	2	5	10	125	250	96%
Strumenti per la riorganizzazione delle AGC e Nuovo Ordinamento della Giunta Regionale	N.P.	N.P.	N.P.	130	130	7,0%		29.050	2	5	10	125	250	96%
Processi di sviluppo delle risorse umane	N.P.	N.P.	100	400	500	20,0%		83.000	2	15	30	375	750	75%
Processi di gestione delle risorse umane	N.P.	N.P.	100	400	500	20,0%		83.000	2	15	30	375	750	75%
Processi di gestione delle risorse finanziarie	N.P.	N.P.	100	400	500	20,0%		83.000	2	15	30	375	750	75%
Project management: strumenti e tecniche	N.P.	N.P.	324	89	413	15,0%		62.250	5	4	20	100	500	24%
Project financing	N.P.	N.P.	147	35	182	5,0%		20.750	3	2	6	50	150	27%
Cooperazione e concertazione interistituzionale	N.P.	N.P.	240	47	287	6,0%		24.900	5	1	5	25	125	9%
						100,0%								
Area Linguistica:							15%	249.000						
Formazione lingua Inglese e francese	N.P.	264	633	61	958	100,0%		249.000				346	4.496	36%
Totali	495	1.370	3.942	1.865	8.398		100%	1.660.000		208	775	5.006	21.561	60%

La tabella è organizzata in 4 macro colonne:

- La prima riporta le aree di contenuto;
- La seconda il fabbisogno rilevato complessivamente e suddiviso per categorie;
- La terza la distribuzione percentuale delle risorse tra le aree di contenuto e le attività in esse previste;
- La quarta la durata, il numero di edizioni e dei partecipanti previsti, la percentuale del fabbisogno che si prevede di soddisfare.

Le attività inserite nell'**area delle tecnologie informatiche**, cui sarà destinato il 40% delle risorse a disposizione, rappresentano in parte il completamento delle azioni/attività del Piano precedente, in parte sono dettate dalle esigenze di supporto all'avvio del Portale regionale.

Le azioni previste sono 6: *Informatica di base*, *Informatica di II livello*, *Gestione banche dati*, *Gestione banche dati di carattere territoriale*, *Formazione-assistenza a supporto del Portale*.

Per l'Informatica di base e di II livello il fabbisogno espresso risulta ancora significativo, nonostante le numerose edizioni già realizzate nel corso del Piano 2002 e si concentra soprattutto sulla cat. D.

A queste due attività si prevede di destinare rispettivamente il 9% e il 28% delle risorse complessive dell'area di contenuto. In effetti tutta l'attività di riorganizzazione e di razionalizzazione dei processi di lavoro delle Regione e soprattutto il forte investimento in tecnologie informatiche, se non accompagnati da una loro diffusa capacità di utilizzazione, rischiano di non raggiungere i risultati attesi.

All'Informatica di II livello viene destinata una quantità di risorse significative perché meno presidiata negli anni precedenti, e perché si rileva la necessità di garantire approfondimenti professionalizzanti a quanti hanno seguito il corso di alfabetizzazione.

Per le banche dati e le banche dati GIS, la percentuale di risorse assegnate, sempre sul complessivo 40% delle risorse per l'area informatica, è rispettivamente del 31% e dell'8%. Si intende, in questo modo, rispondere ad esigenze specifiche di assistenza nella progettazione di banche dati specialistiche funzionali al lavoro di singoli uffici.

Ugualmente per il GIS si risponde all'esigenza di completare la formazione di primo livello per quanti sono interessati.

Entrambe le attività saranno progettate e realizzate in maniera fortemente integrata con lo sviluppo del Sistema Informativo Regionale.

Relativamente alle attività di formazione-assistenza a supporto del Portale Regionale, il fabbisogno deriva dalla necessità di formare dei "referenti" per ogni Settore, così come richiesto dall'Area responsabile dell'attività (Ricerca Scientifica) all'Assessorato alle Risorse Umane. L'obiettivo è quello di raggiungere un livello di competenza generalizzato tale da presidiare l'avvio e la messa a regime del Sistema Informativo Regionale (Portale regionale, portali tematici, Sistema Informativo per la Gestione e Amministrazione della Risorse Umane – SIGARU, etc.). A queste attività è stata attribuita una quantità di risorse tale (24% del complessivo 40%) da coprire quasi per intero il fabbisogno espresso (96%).

Nell'**area giuridico-amministrativa**, le attività che saranno realizzate sono *Contrattualistica* e *Redazione degli atti amministrativi*. Tale area peserà per il 20% sul totale delle risorse disponibili. In materia di definizione di bandi di gara per

l'acquisizione di beni e servizi è necessario, tenendo conto dell'evoluzione della normativa, sia a livello nazionale che regionale, prevedere un aggiornamento continuo. L'aggiornamento sulle norme deve, inoltre, come già fatto negli anni precedenti, essere integrato all'interno di programmi formativi finalizzati ad accrescere le competenze del personale regionale nella gestione delle procedure di aggiudicazione e in quelle di gestione e valutazione dei contratti. Con le risorse assegnate (35% all'interno dell'area di contenuto) si coprirà circa l'87% del fabbisogno rilevato. Inoltre, come già richiamato precedentemente, la gestione del POR ha sollevato un'ulteriore area critica. Per la definizione e la gestione dei bandi di gara è necessario prevedere interventi formativi che accompagnino le attività svolte dall'assistenza tecnica.

La linea di attività sulla Redazione degli atti amministrativi, già avviata nel corso del 2003, intende dare risposta ad un'esigenza particolarmente diffusa in una Pubblica Amministrazione che è sempre più orientata alla semplificazione amministrativa e regolamentare. La corretta redazione degli atti, quale risultato di un procedimento rapido ed efficace, risulta coerente sia con l'esigenza del cittadino di rapportarsi ad un'amministrazione efficiente, sia con la necessità dell'amministrazione di ridurre al minimo l'eventualità della lesione della sfera giuridica dei terzi e dei profili di responsabilità che ne possono derivare.

Una maggiore cura preventiva nella redazione degli atti consentirebbe, infatti, anche secondo i risultati di un esame condotto con l'Avvocatura Regionale, di ridurre in maniera significativa il contenzioso che la Regione affronta ogni giorno. Il fabbisogno di formazione rilevato per questa attività risulta particolarmente elevato. L'azione formativa si incentrerà sugli aspetti teorici e metodologici, nonché di semplificazione del linguaggio, della stesura degli atti amministrativi, con l'utilizzo di metodologie interattive che prevedono la simulazione di analisi di casi reali. Il numero di edizioni che si prevede di realizzare è consistente, 28, e risponde all'83% del fabbisogno espresso. Anche in questo caso gli atti amministrativi relativi alla gestione del POR costituiscono una casistica cui sarà offerta un'attenzione particolare.

All'**area della formazione manageriale** si è attribuita una percentuale di risorse pari al 25%, perché è evidente che la crescita e la riqualificazione delle competenze della dirigenza rappresentano un obiettivo strategico della Regione. In tal senso, sono stati individuati da un lato percorsi fortemente contestualizzati rispetto ai processi di innovazione organizzativa che la Regione Campania ha avviato nell'ambito della misura 3.10 del POR e che dunque riguardano l'adeguamento di competenze strategiche per sostenere il cambiamento innescato dall'insieme di riforme in atto e dall'avvio dei Cantieri. Sotto quest'ultimo profilo, gli interventi formativi previsti sono: *La gestione del cambiamento in Regione, La riorganizzazione ed il Nuovo Ordinamento della Giunta Regionale, Processi di sviluppo delle Risorse Umane, Processi di gestione delle Risorse Umane, Processi di gestione delle risorse finanziarie* (le singole attività sono descritte dettagliatamente nelle schede contenute nel paragrafo 3 della parte I). Le attività connesse allo sviluppo e gestione delle risorse umane ed alla gestione delle risorse finanziarie sono indirizzate anche ai dipendenti di categoria D, titolari di posizione organizzativa. Dall'altro lato, sono state individuate attività generalmente finalizzate alla crescita strutturale delle competenze manageriali e delle capacità programmatiche e realizzative: nello specifico, la focalizzazione è su alcuni saperi tecnico-manageriali – concetti, strumenti e metodi – connessi al public management (*Project management, Project financing, Cooperazione e concertazione istituzionale*). In particolare, il Project management

rappresenta il completamento dell'attività già prevista nello scorso Piano di formazione, nel quale sono stati coinvolti 120 dirigenti, fra Coordinatori d'Area e Responsabili di Settore. Il fabbisogno espresso è stato comunque rilevante, anche se molto più per la cat. D che non per i dirigenti. La percentuale di risposte che si prevede di offrire investirà quindi oltre che i dirigenti anche i funzionari di categoria D che hanno un ruolo importante nella gestione dei progetti complessi.

Al Project financing e alla Concertazione interistituzionale è stato attribuito rispettivamente il 5% ed il 6% delle risorse destinate all'area di contenuto. Tali attività sono finalizzate ad aumentare le capacità dei dirigenti nella gestione delle risorse finanziarie. Entrambi costituiscono aree relativamente nuove sulle quali la formazione può offrire un contributo importante. In particolare l'azione formativa relativa al Project financing sarà finalizzata a sviluppare conoscenze e competenze relative a metodologie e prassi di coinvolgimento dei capitali privati nella realizzazione di infrastrutture e/o di attività di pubblica utilità. Tale modalità generalmente applicata alla realizzazione delle opere pubbliche è stata già ampiamente sperimentata in altri stati e sta trovando una regolamentazione nell'ordinamento della Regione Campania.

L'attività relativa alla Concertazione interistituzionale è finalizzata alla diffusione di una conoscenza di base sulla progettazione/programmazione negoziata, attraverso la definizione e il consolidamento di un linguaggio comune e di un know-how di primo livello.

Le due attività sono rivolte a dirigenti che non hanno direttamente responsabilità di gestione e attuazione di opere pubbliche e/o responsabilità gestionali nell'ambito del POR, o ancora che sono direttamente coinvolti in processi di sviluppo locale, per i quali sono previsti appositi interventi formativi esterni (per un approfondimento si rimanda al paragrafo 2 della II Parte di questo documento), ma a dirigenti che con questi ultimi si interfacciano nello svolgimento delle proprie funzioni.

L'ultima area di contenuto presidiata dal Piano sarà la formazione **linguistica (lingua inglese e francese)**. Le risorse assegnate rappresentano il 15% del totale. La popolazione che si prevede di investire con l'attività è di 346 partecipanti, che corrisponde al 36% del fabbisogno espresso.

1.3.2 Le modalità di realizzazione del Piano

Il Piano di formazione prevede modalità di realizzazione differenti per le due sezioni nelle quali è articolato.

1. Tutte le attività “ a catalogo” saranno affidate attraverso bandi di gara emanati e gestiti direttamente dal Settore Organizzazione e Metodo. I bandi di gara saranno emanati a partire da giugno 2003. In tale attività è previsto che il Formez supporti il Settore “Studio, Organizzazione e Metodo, Formazione del Personale” in tutte le fasi di acquisizione dei servizi formativi, dalla definizione dei bandi di gara, alla valutazione in itinere e finale dei percorsi formativi. I capitolati d’oneri saranno definiti in maniera molto puntuale, nel senso che saranno definite “ab inizio” tutte le caratteristiche di qualità ed efficacia dell’intervento nonché le modalità realizzative. Questo agevolerà la fase di valutazione delle offerte, che presentandosi in maniera omogenea verranno discriminate sulla base del costo più basso garantendo quindi anche il principio di economicità. Nella fase di attuazione il Formez collaborerà alla selezione dei partecipanti (definizione dei criteri) e al monitoraggio (individuazione delle metodologie in raccordo con il Sistema Informativo per la Formazione). Inoltre il Formez è responsabile della valutazione delle attività realizzate.
2. Le attività relative ai corsi-concorsi: tutte le procedure saranno gestite dall’Area di Coordinamento *Affari Generali, Gestione e Formazione del Personale, Organizzazione e Metodo*. Il Formez collaborerà all’organizzazione e gestione della selezione e delle attività di formazione, secondo le modalità che saranno concordate con l’Amministrazione Regionale e definite in un successivo documento.

1.4 Le metodologie

Le metodologie che saranno indicate come punto di riferimento nei bandi per la selezione delle società affidatarie sono quelle che si rifanno a metodiche “attive”, tali da integrare fortemente la formazione nell’esperienza lavorativa dei singoli partecipanti e da delineare percorsi di crescita professionale coerenti con i processi di sviluppo organizzativo dell’Amministrazione.

L’assistenza on the job, i focus group, la simulazione di situazioni effettive di lavoro rappresentano momenti di apprendimento molto efficaci, soprattutto perché coinvolgono il partecipante in maniera interattiva nel processo formativo.

E’ da sottolineare, infine, che la formazione-accompagnamento, generalmente caratterizzata dal lavoro di gruppo, aiuta la costituzione, all’interno dell’Amministrazione, di *comunità professionali* portatrici, generalmente, di metodi di lavoro e di competenze innovative.

I momenti di formazione d’aula avranno in generale carattere introduttivo alle problematiche affrontate, mentre sarà caratterizzante l’assistenza operata, a seconda del momento di sviluppo dell’intervento, attraverso:

- Assistenza on the job, che comporterà l'affiancamento dei partecipanti nell'effettiva applicazione delle metodologie trasferite con il percorso formativo o, in alternativa, la simulazione di situazioni reali di lavoro;
- Follow up, di condivisione dei risultati dei processi formativi realizzati;
- Assistenza on line: sul sito www.farecampania.net si struttureranno spazi per la costituzione di comunità virtuali assistite da tutor e consulenti che risponderanno a quesiti pratici.

1.5 La selezione dei partecipanti

La raccolta di candidature e la selezione dei partecipanti sarà effettuata di concerto dalle società affidatarie e dal Settore Organizzazione e Metodo, tenendo conto di alcuni criteri generali e/o delle specificità delle singole attività formative.

I criteri generali sono i seguenti:

- Coerenza dell'attività formativa con il profilo dei candidati;
- Coerenza dell'attività formativa con il lavoro svolto e/o con le nuove funzioni da assumere;
- Numerosità delle attività di formazione cui il dipendente ha preso parte nell'anno.

Rimarranno in vigore due modelli prevalenti per la presentazione delle candidature:

- a) Le candidature sono avanzate da singoli dirigenti e dipendenti, purché controfirmate dal Coordinatore di Area;
- b) Le candidature sono avanzate direttamente dal Coordinatore di Area, su richiesta diretta del Settore Organizzazione e Metodo.

Alle singole Aree di Coordinamento sarà riservato un numero di posti, per le diverse attività formative, che terrà conto del fabbisogno espresso (seppure pesato tenendo conto del numero complessivo di giornate di formazione che saranno effettivamente realizzate).

1.6 Il monitoraggio e la valutazione delle attività realizzate

Il monitoraggio degli interventi formativi attuati viene realizzato attraverso le informazioni raccolte in diverse fasi e con diverse modalità:

- a) Preliminare, attraverso la somministrazione ai partecipanti di questionari per la rilevazione delle aspettative ed eventuali quesiti sui contenuti del corso;
- b) Valutazione conclusiva, attraverso un questionario di gradimento di fine corso ed un questionario scritto di apprendimento, per gli interventi che lo prevedono;
- c) Valutazione d'impatto, per la verifica dei risultati prodotti sul sistema organizzativo dell'ente.

I questionari d'ingresso rappresentano il sistema di rilevazione delle informazioni relative ai partecipanti, e servono alla gestione del SIF, oltre che a individuare le motivazioni e le aspettative.

I questionari di gradimento, indagando sul grado di apprezzamento del corso, dei docenti e dell'organizzazione permettono una verifica del livello di risposta alle

aspettative nell'attuazione degli interventi. Lo zoom sui materiali, sulle modalità formative e così via rappresenta un' ulteriore informazione utile al loro miglioramento.

La valutazione dell'apprendimento, per le attività che supereranno le 4 giornate, sarà realizzata attraverso la somministrazione a fine corso di batterie di test a risposta chiusa. I test saranno costruiti volta per volta, in base ai tipi di corso, chiedendo ad ogni docente di formulare una serie di domande relative agli argomenti trattati. A fine corso le varie domande saranno organizzate in batterie di test.

Laddove possibile, per le attività più standardizzabili e ripetute, sarà costituita a cura delle società affidatarie, una banca dati di test da cui le batterie da sottoporre ai partecipanti alle attività verranno estrapolate in maniera casuale con l'utilizzo di apposito programma.

Il Format dei questionari di ingresso e di gradimento sarà quello già testato negli anni scorsi e presenti nella banca dati del SIF e che saranno messi a disposizione delle società affidatarie.

La verifica dell'apprendimento sarà realizzata direttamente dalle società affidatarie su format che saranno concordati con il Formez.

Particolare attenzione sarà dedicata alla valutazione dell'impatto della formazione che sarà curata direttamente dal Formez.

Questo livello della valutazione dei risultati dei percorsi formativi fa riferimento ai seguenti aspetti:

- Utilità (l'idoneità dei materiali, dei metodi e delle tecniche trasferiti ad essere concretamente applicati nei contesti lavorativi dei partecipanti);
- Contributo alle prestazioni (risultato del lavoro svolto dai singoli ex partecipanti nel complesso ed in relazione ai temi dei percorsi formativi frequentati);
- Contributo agli output/attività gestionali (risultati conseguiti dalle singole unità organizzative nel complesso ed in relazione ai temi dei vari percorsi formativi);
- Ricadute in termini di comportamenti ed atteggiamenti sul lavoro (modi di fare osservabili, condotta intrapsichica degli ex partecipanti).

Gli strumenti del sistema della valutazione d'impatto saranno:

- **Questionari "a freddo"** somministrati agli ex partecipanti;
- **Focus group "a freddo"**, somministrati a gruppi composti dal Coordinatore d'Area, dai Dirigenti di Settore e da Rappresentanti dei lavoratori, in cui tra le altre cose, siano commentati anche i risultati della rilevazione mediante questionari "a freddo".

Alla valutazione d'impatto, che sarà curata direttamente dal Formez, collaboreranno i "Referenti per la formazione" della Regione Campania.

Essi saranno interessati a tutte le fasi:

- Test degli strumenti di rilevazione progettati;
- Somministrazione;
- Elaborazione dei dati.

Sarà realizzato un report di sintesi sul monitoraggio e la valutazione delle attività formative ogni sei mesi.

1.7 La comunicazione del Piano

Per quanto riguarda gli strumenti e modalità per la promozione e la comunicazione delle attività formative è ormai consolidata la modalità di diffondere le informazioni relative ai corsi attraverso la pubblicazione sul sito www.farecampania.net e attraverso l'invio di newsletter agli iscritti alla mailing list. Sul sito e nelle newsletter sono anche rinvenibili i link che permettono di visualizzare i programmi di dettaglio delle attività e le schede di candidatura. I Forum e le Comunità virtuali creeranno momenti di interazione con gli utenti del sito. L'affissione di locandine nelle bacheche della Regione costituirà mezzo di informazione residuale, per raggiungere quelle fasce di dipendenti che dovessero avere ancora difficoltà nell'utilizzo delle tecnologie informatiche.

Attualmente alla mailing list di *farecampania.net* si sono iscritti oltre 1500 utenti.

1.8 Gli Attori del Piano

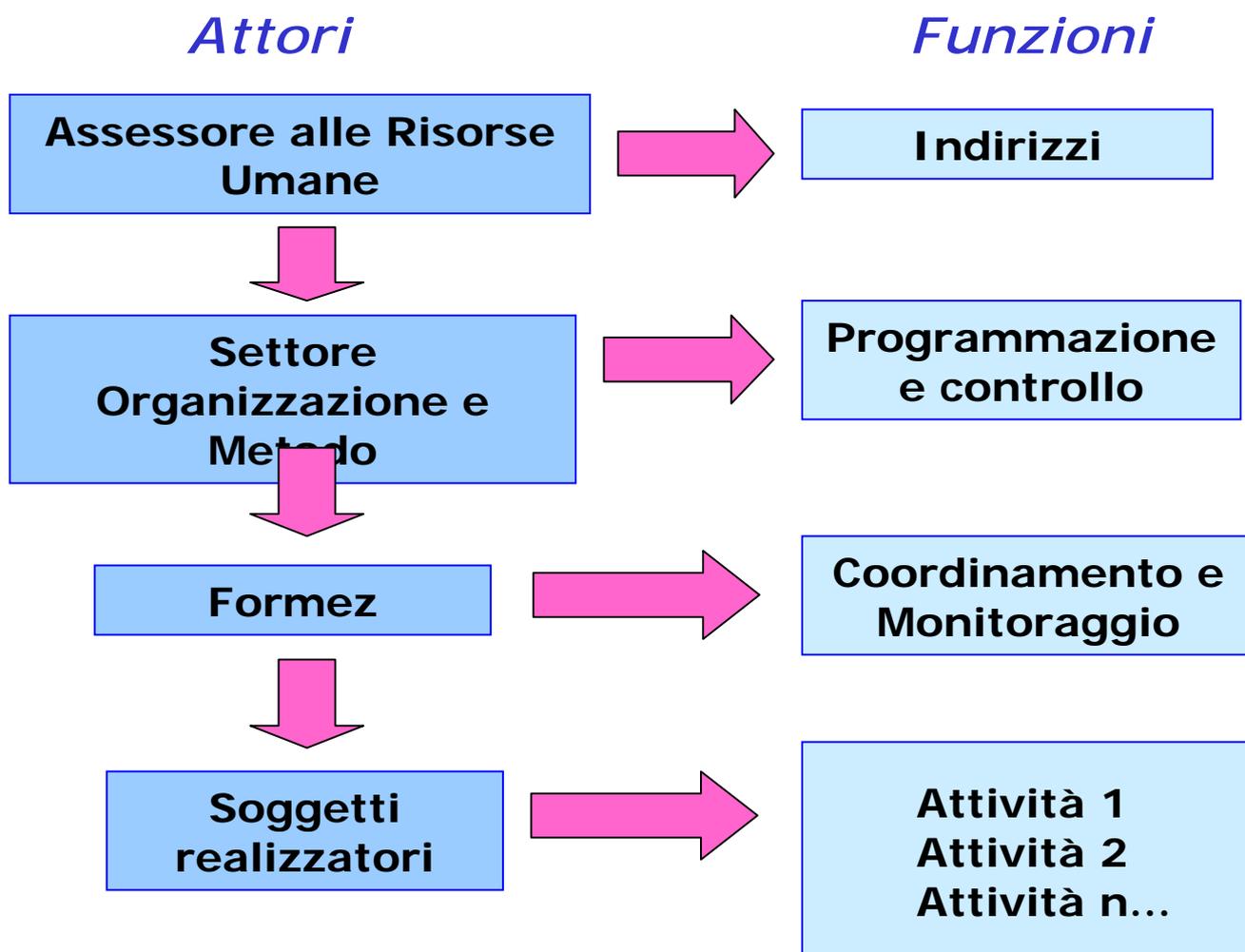
Il Piano di formazione per i dirigenti e i dipendenti della Regione Campania è coordinato dal Formez, su mandato del Settore Organizzazione e Metodo e sarà realizzato da Istituti Universitari, enti/società di formazione che saranno individuati attraverso bandi pubblici.

Alla definizione e realizzazione del Piano, pertanto, concorrono soggetti diversi:

- ✓ L'Assessore alle risorse umane, individua le linee strategiche e indica gli indirizzi delle attività di formazione;
- ✓ Il Settore Organizzazione e Metodo, ha la responsabilità e il coordinamento strategico delle attività da realizzare;
- ✓ Il Formez, ha il coordinamento generale del Piano, l'assistenza al Settore Organizzazione e Metodo nella gestione delle procedure di gara per l'affidamento a soggetti terzi dei servizi formativi, il coordinamento del monitoraggio delle attività, la valutazione d'impatto. Inoltre il Formez cura la gestione del SIF (Sistema Informativo della Formazione), così come illustrato nel paragrafo 2 della Parte I del documento;
- ✓ Le società affidatarie, cui sarà demandata la realizzazione e gestione dei processi formativi. Nei capitolati di gara saranno indicati le modalità di realizzazione, la durata degli interventi, il numero di edizione, i risultati attesi.

La figura 1 esemplifica il modello di funzionamento del Piano, individuando attori e relative funzioni.

Figura 1: *Gli attori del Piano*



2. Lo Sviluppo del Sistema Informativo Integrato della Formazione del personale della Regione Campania

Il SIF è stato progettato dal Formez, insieme ai dirigenti e ai funzionari del Settore Organizzazione e Metodo e Formazione del Personale, come uno strumento di supporto al Piano di formazione della Regione Campania.

L'obiettivo è quello di consolidare un sistema strutturato di riferimento per la formazione e lo sviluppo delle risorse umane, che integri sempre più strategie di sviluppo organizzativo e di valorizzazione delle risorse, processi formativi e concrete attività svolte in un insieme coerente ed efficace.

Le funzionalità offerte dal SIF sono:

- Comunicazione del Piano attraverso il sito web *www.farecampania.net*
- Monitoraggio del Piano mediante la gestione della base dati
- Valutazione del gradimento, verifica dell'apprendimento e dell'effettiva ricaduta sulle attività lavorative e su quelle organizzative.

2.1 Il sito *www.farecampania.net*

Il sito *www.farecampania.net* rappresenta attualmente uno strumento insostituibile per favorire la comunicazione interna all'Amministrazione Regionale e la costituzione di un luogo di incontro virtuale in cui una comunità professionale possa raccogliere le esperienze innovative e le idee progettuali allo scopo di valorizzarle e consentirne la condivisione e la diffusione. Utilizzando le tecnologie informatiche, ormai largamente diffuse, la comunità potrà sviluppare competenze e spirito di appartenenza, fornire strumenti operativi e soluzioni concrete a sostegno del processo di cambiamento della Regione Campania.

Il sito web *www.farecampania.net* è costituito da diverse sezioni: alcune di esse riguardano il Piano di formazione del personale, con tutta una serie di informazioni sulle attività e sul materiale didattico; altre sezioni contengono riferimenti normativi, esperienze di altre amministrazioni in materia di organizzazione e comunicazione istituzionale, link ai siti web della P.A., altre ancora contengono strumenti, suggerimenti, informazioni utili allo svolgimento del lavoro d'ufficio.

Saranno altresì previste specifiche sezioni, con materiale multimediale, riferimenti normativi, glossari, casi esemplificativi, servizi di newsletter, forum di discussione, dedicate ad Aree di Coordinamento particolarmente impegnate in progetti di cambiamento che coinvolgono tutta l'Amministrazione Regionale. Si pensi, per esempio, all'implementazione del protocollo elettronico e della gestione dei flussi documentali, al controllo di gestione, etc.

Le principali sezioni del sito riguardano:

- *L'analisi dei fabbisogni formativi* attraverso l'implementazione di procedure relative a:
 - o rilevazione dei fabbisogni, con il coinvolgimento dei Referenti della formazione;
 - o candidature o manifestazioni di interesse da parte del personale rispetto alla programmazione degli interventi formativi.

- *Il monitoraggio* delle attività formative, attraverso accessi riservati al *Settore Organizzazione e Metodo*, mediante procedure informatiche sviluppate in tecnologia Internet per assicurare da qualsiasi postazione di lavoro:
 - o l'inserimento in tempo reale dei dati su attività e partecipazioni;
 - o la valutazione del gradimento e dell'apprendimento;
 - o le elaborazioni e le statistiche dei dati;
 - o i report relativi ai curricula formativi dei partecipanti.

- *Il Settore Organizzazione e Metodo* per la pubblicazione di documenti inerenti:
 - o La Struttura Organizzativa della Regione Campania;
 - o L'Ordinamento della Regione Campania;
 - o Le risposte a domande sul P.O.R.;
 - o La Rubrica telefonica della Regione;
 - o Documenti sulla Contrattazione;
 - o Strumenti per la Valutazione Dirigenti (download schede di valutazione);
 - o Schede per la Produttività individuale anno 2002 art.11 del C.C.D.I anno 2001;
 - o La Circolare mod.730.

- *Il Piano di formazione*, attraverso la pubblicazione di:
 - o contenuti dei corsi;
 - o destinatari delle attività formative;
 - o modalità didattiche utilizzate;
 - o obiettivi formativi;
 - o calendarizzazione;
 - o riepiloghi delle attività.

- *La biblioteca on line* che rende disponibili materiali didattici dei corsi, relazioni, atti di convegni, lavori di interesse trasversale.

- *L'assistenza e consulenza on line* attraverso il forum di discussione "*l'esperto risponde*" sui temi riguardanti l'informatica, in cui è anche possibile segnalare e fare emergere nuovi fabbisogni e idee progettuali che necessitano di particolari fasi di assistenza sul campo.

- *Comunic@ndo* che rappresenta una rubrica rivolta a tutti i dipendenti della Regione e che si propone di presentare notizie di rilievo sul mondo degli Enti

Locali in tema di formazione, comunicazione e servizi con relativo forum di discussione per favorire lo scambio di idee fra tutti coloro che si confrontano con il cambiamento delle pubbliche amministrazioni. Il [forum](#) si propone di instaurare un dialogo aperto tra docenti e discenti sviluppando una vera e propria azione di assistenza e consulenza *on line*.

- L'*informatica* con consigli utili “*su come fare per*”, con *link* a programmi *freeware* e *open source*, *antivirus*, recensioni, etc.
- i *test di autovalutazione* d'ingresso ai corsi di formazione in informatica per i quali sono previsti attualmente tre livelli di accesso;
- il servizio di *newsletter* per ricevere periodicamente aggiornamenti e notizie.

Lo sviluppo del sito web, oltre a prevedere il costante aggiornamento delle informazioni relative al Piano, la pubblicazione dei materiali didattici prima dell'avvio dei corsi (anche per ridurre i tempi relativi alla parte introduttiva d'aula), prevede l'organizzazione di altre sezioni relative ad iniziative formative non gestite direttamente dalla Regione Campania e a tutti gli altri percorsi di sviluppo professionale e qualificazione delle risorse umane che la Regione stessa ha avviato all'interno del POR Campania 2000-2006 (misura 3.10 rivolta all'*Adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione* su diverse linee di azione riguardanti lo sviluppo organizzativo e l'implementazione del sistema di controlli interni).

Un obiettivo immediato per lo sviluppo del sito web è quello di migliorarne l'usabilità per meglio soddisfare i bisogni informativi dell'utente finale, facilitando accesso, navigabilità e livello di comprensione dei contenuti, demandando poi ad altre fonti informazioni non direttamente disponibili.

Le attività che verranno sviluppate saranno rivolte a:

- rendere rapido l'accesso all'informazione;
- rafforzare il “*canale di comunicazione*” con i dipendenti regionali per seguire più da vicino l'evoluzione dei loro bisogni e delle loro aspettative;
- allargare gli spazi per lo scambio di esperienze, dedicando ad ogni Area una sezione del sito;
- trasmettere al personale il valore dei servizi e le strategie formative dell'Ente;
- misurare attraverso un'indagine via web il grado di soddisfazione delle diverse tipologie di utenti per:
 - o verificare quali attività il dipendente ritiene debbano essere sviluppate attraverso il sito Web e, quali, in particolare, possano interessarlo direttamente;
 - o migliorare la navigabilità, l'efficacia dell'informazione, l'utilità attesa, i contenuti informativi, la comprensibilità dei testi.

2.2 La Banca dati

Attualmente la banca dati, che rappresenta il *core* del SIF, non visibile all'esterno dal sito web, fornisce un supporto concreto alla funzione formazione per “ricondere a sistema” tutte le attività di formazione.

Il SIF, con le sue procedure informatiche sviluppate su piattaforma .NET Framework e SQL Server, consente, in tempo reale, a chi possiede il necessario *account*, di fruire di un menù a scelta rapida di accesso a tutta una serie di elaborazioni (basate su *query SQL* in cascata) di sintesi e di distribuzione dei dati.

Molte delle procedure informatiche, fruibili via Internet, vengono utilizzate nelle diverse sedi di svolgimento dei corsi, dislocate sul territorio regionale, per il caricamento dei dati relativi all'elenco partecipanti, componenti la classe, ai questionari di ingresso, alle presenze, ai questionari di gradimento e, quando previsto, anche ai risultati dei test di apprendimento.

E' prevista nel periodo di svolgimento del Piano di formazione una riprogettazione della struttura del data base, alla luce dell'esperienza accumulata, sia per il monitoraggio di attività complesse che prevedono al loro interno diverse modalità di realizzazione sia per estendere la copertura della base informativa a tutte le iniziative con risvolti formativi che interessano la Regione.

La base di dati a supporto verrà riprogettata e corredata di nuove procedure di analisi e di *reporting* che consentano agli utenti autorizzati, di verificare correttamente l'andamento delle attività formative di propria competenza. Il sistema di reporting comprenderà report di sintesi ma anche i curricula formativi dei singoli dirigenti e dipendenti.

Verrà inoltre implementato un sistema di consultazione dei curricula formativi che riporterà, sulla base dei dati forniti dal Settore Organizzazione e Metodo, tutti gli *skill* acquisiti attraverso attività formative, rendendo disponibili tutti i dettagli¹ quali presenze, sedi, valutazione ove presente, etc.

Saranno inoltre sviluppate procedure per:

- la gestione *on line* di quelle parti del SIF (per esempio, codifica e inserimento di nuovi corsi con la relativa articolazione, etc.) che attualmente vengono amministrate centralmente presso la sede del Formez;
- la rilevazione dei fabbisogni formativi;
- la gestione delle candidature ai corsi con la generazione automatica dei curricula formativi dei candidati per valutarne i requisiti d'ingresso;
- la selezione assistita dei partecipanti e la composizione delle diverse classi.

Verrà, inoltre, implementato un *agent* di sincronizzazione *on line* dei dati della banca dati del personale della Regione e quella a supporto del SIF.

2.3 Il sistema di Valutazione

Il SIF comprende un sistema di valutazione delle diverse fasi del processo formativo basato su elaborazioni statistiche di questionari di ingresso, di questionari di gradimento dell'attività e, quando previsto, di test di apprendimento per attività di una certa durata.

¹ I dettagli elencati saranno disponibili solo per le attività Formez, mentre per le altre attività il livello di dettaglio dipenderà dai dati forniti.

Nel periodo di sviluppo del Piano è prevista l'implementazione di procedure informatiche per il controllo e il caricamento dei dati dalle diverse sedi di svolgimento dei corsi da parte dei tutor in possesso delle necessarie autorizzazioni, e per le elaborazioni dei dati dei questionari e dei test di apprendimento.

Il SIF rappresenta quindi un agile cruscotto informativo a disposizione dell'Amministrazione regionale per monitorare l'andamento delle attività formative ed agevolare un utilizzo puntuale dell'investimento formativo e delle risorse umane che ne sono protagoniste. In qualche modo il SIF diviene, infatti, uno strumento di *Knowledge management* utile per la gestione delle risorse umane della Regione e del relativo patrimonio di competenze e conoscenze. La possibilità di verificare continuamente la storia formativa di ciascun dipendente e di incrociare la tipologia delle attività formative frequentate con la frequenza effettiva ed i risultati conseguiti in termini di apprendimento, è certamente un primo significativo strumento verso un modello di gestione delle risorse umane per competenze.

Naturalmente la premessa perché questo sistema sia efficace è che tutte le attività formative che interessano i dipendenti dell'Amministrazione vengano ricondotte a sistema e quindi registrate all'interno del SIF.

Operativamente questo significa che ogni attività di tipo formativo, sia essa individuale, organizzata da Enti terzi, oppure organizzata in proprio dall'Amministrazione dovrà necessariamente adottare la modulistica e le modalità di monitoraggio previste dal SIF.

In questo senso risulterà prezioso il ruolo dei **Referenti Formativi** d'Area che dovranno fungere da "sensori" all'interno dell'Area, facendosi garanti della corretta alimentazione del SIF.

Tale attività dovrà essere esercitata, congiuntamente dal Settore Organizzazione e Metodo e dai Referenti Formativi, anche per quanto riguarda tutte le attività formative ad iscrizione individuale.

I formati da utilizzare per la gestione di tale sistema, oltre alla registrazione in tempo reale delle presenze on-line, sono i seguenti:

- La **scheda d'ingresso** per il controllo dei dati anagrafici dei partecipanti (utile anche per la rilevazione delle motivazioni e delle aspettative, per la raccolta di iscrizioni alla Newsletter, etc.)
- Il **questionario di gradimento**
- Il **questionario di valutazione dell'apprendimento in ingresso** (ove previsto)
- Il **questionario di valutazione dell'apprendimento in uscita** (ove previsto).

In una prima fase transitoria tali dati verranno rilevati su supporto cartaceo e progressivamente, con lo sviluppo del SIF, sarà possibile imputare i dati direttamente *on line*.

Nelle **attività formative a sostegno del SIF** vanno previsti interventi di affiancamento rivolti sia ai Referenti Formativi d'Area sia ai dirigenti e funzionari del Settore Organizzazione e Metodo direttamente coinvolti nella progettazione e gestione del SIF.

Tali interventi, a diversi livelli di approfondimento, saranno rivolti a sviluppare negli utenti le competenze necessarie ad accedere autonomamente alle procedure lato server del SIF. Sarà possibile richiamare, eseguendo *query pass-through*, i dati del SIF e memorizzarli sul proprio PC, anche mediante altri Data Base Management System, collegabili all'SQL Server, come MS Access.

Ciò consentirà agli utenti del SIF di disporre, stabilmente e in locale, di una banca dati con dati di loro interesse o relativi alla propria Area, per tutta una serie di elaborazioni su partecipazioni ai corsi, candidature, profili formativi, fabbisogni, valutazioni, etc. da effettuare usando strumenti informatici più semplici come Access e/o Excel e senza impegnare continuamente il server e la rete di trasmissione.

3. Le Schede delle attività “a catalogo”

Area delle Tecnologie Informatiche

Tema	Informatica di base
Aree e Settori interessati	Tutti i Settori che posseggono stazioni di lavoro idonee per i partecipanti al corso
Destinatari	Dirigenti e dipendenti
Modalità di realizzazione prevista	Esposizione in sessione plenaria dei concetti con esercitazioni ed addestramento su casi concreti.
Requisiti d'ingresso	Il corso è rivolto a chi deve preparare testi o produrre la documentazione tipica del lavoro d'ufficio (lettere, relazioni, tabelle, prospetti).
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduzione all'informatica <ul style="list-style-type: none"> ○ La struttura di un personal computer ○ Introduzione al sistema operativo WINDOWS ○ Sistema di archiviazione delle informazioni (creazione e gestione di file e cartelle). ▪ Word <ul style="list-style-type: none"> ○ l'ambiente di lavoro, parti di un documento, ○ Trattamento base del testo ○ Memorizzazione e richiamo di documenti ○ Impostazione delle stampante e utilizzo dell'anteprima di stampa. ○ Creazioni di tabelle, conversione di testo in tabella. ○ Elenchi puntati e numerati. ▪ Excel <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipi di dati rappresentabili nel foglio elettronico (valori, formule, testi). ○ Inserimento, copia, spostamento e cancellazione di dati. ○ Il concetto di formula nel collegamento logico tra celle. ○ Tipi di indirizzamento (assoluto e relativo nella scrittura di formule). ○ Memorizzazione e richiamo di fogli di lavoro. ○ Grafica ○ Concetto di serie di dati. ○ Tipi di grafici realizzabili con Excel. ▪ Internet <ul style="list-style-type: none"> ○ Cenni alla tecnologia base di Internet ○ I servizi Internet ○ Motori di ricerca e portali ○ Accesso ad alcuni siti istituzionali: Camera e Senato, Governo, Aipa, Ministeri, altre Regioni, Province Comuni, e C.C.I.A.A. (ricerca leggi on line) ▪ Servizi di posta elettronica <ul style="list-style-type: none"> ○ Invio ed estrazione di un allegato ○ Invio di un messaggio ad una pluralità di destinatari ○ La rubrica degli indirizzi.
Obiettivi	<input type="checkbox"/> Sviluppare competenze tecniche di base per l'utilizzo di strumenti di office automation immediatamente spendibili nel lavoro di ufficio.
Durata	4 gg
Numero partecipanti	20
Test	Test di verifica dell'apprendimento.

Tema	Informatica di 2° Livello
Aree e Settori interessati	Tutti i Settori forniti di attrezzature informatiche adeguate
Destinatari	Dirigenti e dipendenti
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Esposizione in sessione plenaria dei concetti con esercitazioni ed addestramento su Personal Computer connessi in rete • Applicazione di casi concreti connessi ai lavoro d'ufficio.
Requisiti d'ingresso	Possedere conoscenze informatiche di livello intermedio o aver partecipato al corso di informatica di base.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excel <ul style="list-style-type: none"> ○ Collegamento tra fogli di lavoro ○ Vincoli nella gestione di basi di dati con Excel ○ Ordinamento, filtri, tabelle pivot ○ Creazione zone dati, zone criteri, zone estrazione ○ Inserimento dati tramite Modulo ○ Definizione dei criteri di selezione ○ Connettività con le banche dati ○ Creazione di query ▪ Word <ul style="list-style-type: none"> ○ Importazione dati ○ Creazioni di testi compositi ○ Stampa unione.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> □ Sviluppare competenze informatiche più specialistiche sugli strumenti di office automation; □ Addestrare i partecipanti in maniera operativa e su problemi concreti all'utilizzo dei fogli elettronici per la gestione dei dati sia mediante l'utilizzo di tabelle su diversi fogli di lavoro sia attraverso la connessione a banche dati già esistenti.
Durata	4 gg
Numero partecipanti	20
Test	Test d'ingresso relativo alla conoscenza informatica (livello base) e Test di verifica dell'apprendimento.

Tema	Creazione e gestione di Banche Dati
Aree e Settori interessati	Tutti i Settori forniti di attrezzature informatiche adeguate
Destinatari	Dirigenti e dipendenti
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Esposizione in sessione plenaria dei concetti con esercitazioni ed addestramento su Personal Computer connessi in rete • Applicazione di casi concreti.
Requisiti d'ingresso	Possedere conoscenze informatiche di livello intermedio.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Access <ul style="list-style-type: none"> ○ Progettazione di database, modello Entity/Relationship ○ Definizione delle tabelle, dei campi, delle relazioni ○ Definizione di chiave primaria e di indici ○ Aggiunta e modifica di dati ○ Aggiunta di record ○ Modifica di record ○ Ricerca ed ordinamento di record ○ Impostazioni di relazioni tra tabelle ○ Creazione, salvataggio, chiusura, apertura di una query ○ Query di selezione, di aggiornamento, di accodamento, di creazione tabella, a campi incrociati ○ Esecuzione di calcoli su dati ○ Introduzione all'uso del linguaggio SQL ○ Creazioni di una maschera e impostazioni delle proprietà ○ Creazioni di controlli e impostazioni delle proprietà ○ Creazione di maschere basate su più tabelle ○ I report ▪ Interoperabilità Access – Word e Access – Excel.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sviluppare competenze informatiche specialistiche sugli strumenti di per la gestione di banche dati; <input type="checkbox"/> Recuperare il patrimonio informativo disponibile presso i Settori attraverso la creazione e condivisione di banche dati.
Durata	10 gg
Numero partecipanti	15
Test	Test d'ingresso di rilevazione della conoscenza informatica (livello intermedio) e test di verifica dell'apprendimento.

Tema	Costituzione delle Banche Dati di Carattere Territoriale - GIS
Aree e Settori interessati	Tutte le Aree che nelle proprie attività istituzionali trattano dati ed informazioni di tipo geografico e che assumono significato in relazione al territorio.
Destinatari	Dirigenti, dipendenti cat. D e C
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Plenaria • Esercitazioni, in relazione agli argomenti specifici delle plenarie • Workshop, inteso come sviluppo di un progetto specifico, assegnato a gruppi interdisciplinari che riproducano una composizione standard di ufficio • Laboratorio, inteso come apprendimento e messa in pratica di capacità tecniche specifiche.
Requisiti d'ingresso	Non è richiesta nessuna competenza iniziale; il corso è aperto alle mansioni interessate, a vario titolo, all'utilizzo di dati di tipo geografico.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartografia ▪ Introduzione ai Sistemi Informativi Geografici e applicazioni ▪ Analisi dei dati nel GIS ▪ Esercitazioni sul software Idrisi ▪ ArcGis <ul style="list-style-type: none"> ○ Introduzione ○ Esposizione dei dati ○ Lavorare con i dati spaziali ○ Editare i dati ○ Lavorare con le tabelle ○ Lavorare con dati georeferenziati ○ Consultare il database ○ Presentare i dati ▪ Progetto Analisi Vettoriali/Esercitazione ▪ Analisi Spaziali nel GIS ▪ Progetto su Analisi Spaziali/Esercitazione ▪ GPS ▪ Telerilevamento.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Costituire, in primo luogo, una consapevolezza diffusa delle potenzialità offerte dall'utilizzo delle metodologie GIS nel lavoro d'ufficio; ❑ Fornire le competenze tecniche di qualità nel campo dei sistemi informativi geografici; ❑ Offrire una occasione di condivisione di informazioni sullo stato attuale dei dati e dei processi, e di scambio di conoscenze tecniche; ❑ Fornire le competenze necessarie all'inserimento, visualizzazione, trattamento, gestione, ricerca e soprattutto analisi, tramite il software GIS, delle informazioni relative al territorio; ❑ Fornire le competenze necessarie ad analizzare il territorio ed a fornire all'Ente informazioni tempestive sui processi rilevati.
Durata	20 gg
Numero partecipanti	20
Test	Test di verifica dell'apprendimento.

Area giuridico-amministrativa

Tema	Contrattualistica e gestione di appalti di servizi
Aree e Settori interessati	Tutte le Aree ed i Settori
Destinatari	Dirigenti, dipendenti cat. D e C
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Esposizione in sessione plenaria • Workshop su gruppi di lavoro con esercitazioni pratiche sulla stesura di bandi e capitolati d'appalto • Follow up su casi concreti e seminari spot su argomenti specifici • Assistenza on line.
Requisiti d'ingresso	Svolgimento di mansioni strettamente connesse alla tematica oggetto del corso.
Contenuti	<p><u>Fase d'aula</u></p> <p>Gli appalti di forniture di beni e servizi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la normativa di riferimento ▪ la definizione di pubbliche forniture e pubblici servizi ▪ la definizione della soglia comunitaria ▪ la differenza tra le varie procedure di gara ▪ i criteri di aggiudicazione ▪ le forme alternative di affidamento ▪ l'evoluzione del sistema di acquisizione nella PA ▪ il nuovo regolamento sull'e-procurement ▪ le indicazioni nella Legge Finanziaria 2002. <p>La riforma dei Lavori Pubblici</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ il quadro normativo ▪ la programmazione nei lavori pubblici ▪ la progettazione ▪ i sistemi di realizzazione e affidamento ▪ le procedure di scelta del contraente ▪ I soggetti ammessi alle gare ▪ la gestione del contratto ▪ le controversie. <p><u>Approfondimento tematico: le Forniture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la normativa comunitaria e nazionale ▪ l'autonomia regolamentare degli enti ▪ i contratti misti: il <i>global service</i> e il <i>facility management</i> ▪ la pubblicità ▪ la congruità del prezzo e l'anomalia dell'offerta ▪ la gestione del Contratto. <p><u>Approfondimento tematico: Il POR Campania 2000-2006</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la definizione e gestione dei Bandi di gara. <p><u>Esercitazioni: Redazione di bandi di gara e di capitolati.</u></p>
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Offrire ai partecipanti un'opportunità di approfondimento sulla normativa e i meccanismi applicativi in materia di appalti di lavori pubblici e di beni e servizi; <input type="checkbox"/> Costruire dei FORMAT, su bandi e capitolati d'appalto, omogenei per aree di lavoro; <input type="checkbox"/> Sviluppare nei partecipanti la capacità di cogliere le nuove opportunità per la scelta di forme di gestione ottimali; <input type="checkbox"/> Favorire comportamenti ed atteggiamenti mentali coerenti con i processi di sviluppo organizzativo, al fine di armonizzare e velocizzare i processi amministrativi e di realizzare il binomio: qualità della prestazione e realizzazione del pubblico interesse.
Durata	6 gg
Numero partecipanti	20
Test	Test di verifica dell'apprendimento.

Tema	La Redazione degli atti amministrativi
Aree e Settori interessati	Tutte le Aree ed i Settori
Destinatari	Dipendenti cat. D e C
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Esposizione in sessione plenaria • Workshop su gruppi di lavoro con esercitazioni pratiche sulla redazione di atti amministrativi • Follow up su casi concreti e seminari spot su argomenti specifici.
Requisiti d'ingresso	Svolgimento di mansioni strettamente connesse alla tematica oggetto del corso.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gli aspetti strutturali, contenutistici e formali della redazione degli atti (intestazione, preambolo, motivazione, dispositivo, etc.) ▪ Individuazione degli elementi di fatto e di diritto nella parte dedicata al preambolo ▪ Individuazione delle ragioni giuridiche e delle valutazioni degli interessi nella parte relativa alla motivazione ▪ Individuazione dei contenuti e scelta della successione con la quale ordinare gli stessi nella parte relativa al dispositivo ▪ Aggiornamento pratico sulla redazione degli atti amministrativi ▪ La semplificazione del linguaggio e la qualità dell'atto ▪ Caso concreto: gli atti amministrativi del POR Campania.
Obiettivi	<input type="checkbox"/> Fornire ai dipendenti un supporto operativo per lo svolgimento delle attività di redazione degli atti amministrativi.
Durata	4 gg
Numero partecipanti	20
Test	Test di verifica dell'apprendimento.

Area della formazione manageriale

Tema	La gestione del cambiamento in Regione Campania
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Coordinatori d'Area, Dirigenti di Settore
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Massima contestualizzazione rispetto ai processi attivati/da attivare • Ampio utilizzo di modalità formative alternative (outdoor e indoor training, games formativi, etc.).
Requisiti d'ingresso	
Contenuti	<p>Il governo dei processi di cambiamento in Regione Campania</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecniche e strumenti di change management ▪ Ruoli e responsabilità del management nei processi di cambiamento ▪ Il cambiamento come processo di apprendimento del nuovo modello organizzativo. <p>Il coaching: significato e implicazione nella gestione e nel management</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La motivazione e lo sviluppo dei collaboratori ▪ Il coordinamento nella gestione delle risorse umane: delega e miglioramento delle prestazioni individuali ▪ L'ingaggio dei collaboratori chiave nelle fasi di cambiamento e innovazione. <p>La leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipologie della leadership ▪ Linguaggio della leadership ▪ Esercizio della leadership. <p>Il gruppo: definizione e principi di base</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dal gruppo al gruppo di lavoro ▪ Il gruppo di lavoro come logica organizzativa di base ▪ I ruoli nei gruppi di lavoro ▪ La gestione del gruppo di lavoro.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fornire concetti, tecniche e strumenti per la gestione del cambiamento; <input type="checkbox"/> Sviluppare le capacità individuali per condurre i cambiamenti nella Regione; <input type="checkbox"/> Sviluppare competenze e fornire strumenti utili a gestire il lavoro dei collaboratori, a motivarli, a promuovere il coinvolgimento e la crescita professionale; <input type="checkbox"/> Utilizzare le proprie risorse e favorire l'orientamento alla leadership; <input type="checkbox"/> Fornire concetti e modelli di gestione dei gruppi di lavoro; <input type="checkbox"/> Sviluppare padronanza e flessibilità nella conduzione di gruppi di lavoro, gruppi di miglioramento, gruppi di progetto e task force.
Durata	2 gg
Numero partecipanti	25
Test	

Tema	Strumenti per la riorganizzazione delle AGC e Nuovo Ordinamento della Giunta Regionale
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Coordinatori d'Area, Dirigenti di Settore, Dirigenti di Servizio
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Massima contestualizzazione rispetto ai processi operativi attivati/da attivare, • Ampio utilizzo di testimoni interni (responsabili di funzione, assistenti dei direttori generali, dirigenti, responsabili di progetto) • Approfondimento su strumentazioni tecnologiche in uso (Sigaru, sistema informativo contabile, banca dati competenze, etc.).
Requisiti d'ingresso	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le dimensioni dell'organizzazione: strutture, processi e ruoli ▪ L'organizzazione come leva manageriale chiave ▪ Fattori di mutamento in Regione e implicazioni sulle strategie, sulle strutture e sui modelli organizzativi: il nuovo ordinamento della Giunta regionale ▪ La nuova struttura organizzativa della Regione e l'attuazione dei processi di riorganizzazione ▪ L'organizzazione per processi ▪ La metodologia di approccio alla analisi e riprogettazione dei processi ▪ I principi della progettazione organizzativa per processo: strutture corte e reti, flessibilità delle risorse, i sistemi professionali ▪ Strutture e processi: interdipendenze critiche e riassorbimento continuo delle criticità.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sviluppare i fondamentali teorici e metodologici per comprendere i fenomeni organizzativi; <input type="checkbox"/> Consolidare le capacità di contributo attivo ai processi di sviluppo organizzativo; <input type="checkbox"/> Fornire la conoscenza di metodologie e tecniche per gestire il processo di riorganizzazione della Regione; <input type="checkbox"/> Fornire modelli di riferimento di analisi e ri-progettazione delle strutture, dei processi e dei ruoli.
Durata	2 gg
Numero partecipanti	25
Test	

Tema	Processi di sviluppo delle risorse umane
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Dirigenti e dipendenti cat. D titolari di posizione organizzativa
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Massima contestualizzazione rispetto ai processi operativi attivati/da attivare; • Ampio utilizzo di testimoni interni (responsabili di funzione, assistenti dei direttori generali, dirigenti, responsabili di progetto) • Approfondimento su strumentazioni tecnologiche in uso (Sigaru, banca dati competenze, etc.).
Requisiti d'ingresso	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il sistema di valutazione come connessione tra organizzazione e persone: valutare per distinguere ▪ La valutazione in Regione: riferimenti normativi e contrattuali, problemi e opportunità del processo in corso ▪ Il sistema di valutazione della Regione: i criteri, gli oggetti, le finalità, gli strumenti e i metodi ▪ La comunicazione organizzativa nel processo di valutazione: il colloquio (dalla assegnazione degli obiettivi, di valutazione) ▪ La formazione come processo fondamentale nella Regione che cambia ▪ Processi di analisi dei fabbisogni formativi ▪ Tipologie di intervento per lo sviluppo delle competenze.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diffondere la cultura della valutazione; <input type="checkbox"/> Diffondere la conoscenza delle possibili soluzioni organizzative relative ai processi di valutazione; <input type="checkbox"/> Fornire modelli e metodologie per l'implementazione e l'utilizzo dei sistemi di valutazione della Regione; <input type="checkbox"/> Fornire le competenze per la gestione dei colloqui di valutazione; <input type="checkbox"/> Sviluppare i fondamenti teorici del processo di formazione; <input type="checkbox"/> Fornire competenze e strumenti per l'analisi e il monitoraggio costante dei fabbisogni formativi attraverso le strutture, i processi ed i ruoli attivati/da attivare in Regione; <input type="checkbox"/> Sviluppare conoscenze sulle strumentazioni tecnologiche in uso.
Durata	2 gg
Numero partecipanti	25
Test	

Tema	Processi di gestione delle risorse umane
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Dirigenti e dipendenti cat. D titolari di posizione organizzativa
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Massima contestualizzazione rispetto ai processi operativi attivati/da attivare; • Ampio utilizzo di testimoni interni (responsabili di funzione, assistenti dei direttori generali, dirigenti, responsabili di progetto) • Approfondimento su strumentazioni tecnologiche in uso (Sigaru, banca dati competenze, etc.).
Requisiti d'ingresso	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La centralità delle persone nel processo di cambiamento della Regione ▪ Norme, processi e ruoli nella gestione degli accessi e della mobilità ▪ Processi di interrogazione della banca dati delle competenze.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sviluppare consapevolezza dell'importanza della gestione delle persone nel processo di cambiamento della Regione; <input type="checkbox"/> Conoscere leve e strumenti a disposizione del management regionale per la gestione delle persone; <input type="checkbox"/> Sviluppare conoscenze sulle strumentazioni tecnologiche in uso.
Durata	2 gg
Numero partecipanti	25
Test	

Tema	Processi di gestione delle risorse finanziarie
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Dirigenti e dipendenti cat. D titolari di posizione organizzativa
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Massima contestualizzazione rispetto ai processi operativi attivati/da attivare; • Ampio utilizzo di testimoni interni (responsabili di funzione, assistenti dei direttori generali, dirigenti, responsabili di progetto) • Approfondimento su strumentazioni tecnologiche in uso (sistema informativo contabile, applicativi in uso per il controllo di gestione, etc.).
Requisiti d'ingresso	
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemi e processi di pianificazione e controllo ▪ L'articolazione del sistema dei controlli, i ruoli e le strutture organizzative coinvolte in Regione ▪ Nuovo Ordinamento Contabile e nuovo bilancio ▪ Processi di gestione delle entrate e delle spese regionali
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sviluppare consapevolezza dell'importanza dei processi di pianificazione e controllo; <input type="checkbox"/> Diffondere la conoscenza dei sistemi e processi di pianificazione e controllo attivati in Regione; <input type="checkbox"/> Diffondere conoscenza del Nuovo Ordinamento Contabile della Regione; <input type="checkbox"/> Sviluppare conoscenze sulle strumentazioni tecnologiche in uso.
Durata	2 gg
Numero partecipanti	25
Test	

Tema	Project Management: strumenti e tecniche
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Dirigenti e dipendenti cat. D
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Esposizione in sessione plenaria • Workshop e gruppi di lavoro • Follow up di approfondimento • Assistenza on line.
Requisiti d'ingresso	Svolgimento di mansioni strettamente connesse alla tematica oggetto del corso.
Contenuti	<p>Introduzione al Project Management</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'introduzione di logiche di Project Management nelle pubbliche amministrazioni: il passaggio dalle forme classiche di organizzazione all'organizzazione per progetti ▪ Inquadramento metodologico e strumenti operativi: definizioni, classificazione e tipologie di progetti ▪ Formazione e gestione dei team di progetto: i diversi modelli organizzativi di progetto ▪ Fattori critici di successo /insuccesso nella realizzazione dei progetti. <p>La Pianificazione di un Progetto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La fase di pre-progetto ▪ Il processo di pianificazione: la creazione del piano operativo di progetto ▪ Il "Cosa": La Work Breakdown Structure (modelli e criteri di scomposizione) ▪ Il "Chi": L' Organisational Breakdown Structure ▪ Il "Quando": Il reticolo delle attività (PERT) e il GANTT ▪ Il "Come": Il diagramma delle risorse e il Cost Breakdown Structure ▪ I "Rischi": La Risk Analysis del progetto. <p>Il controllo e la chiusura di un Progetto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La fase di attuazione del progetto ▪ La rilevazione dello stato di avanzamento di progetto: introduzione ai criteri di misurazione ▪ Il controllo di progetto rispetto a: Costi, Qualità, Tempi ▪ Creazione e analisi di reports sintetici sullo stato di avanzamento dei progetti ▪ La fase di reporting e comunicazione dei principali risultati raggiunti ▪ La chiusura e la valutazione del progetto. <p>Un caso di Progetto complesso: il POR Campania 2000-2006</p> <p>I tool della progettazione: il software <i>Microsoft Project</i>.</p>
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Accompagnare il processo di cambiamento gestionale-organizzativo avviato all'interno della Regione Campania, attraverso il consolidamento delle capacità manageriali dei propri dirigenti; <input type="checkbox"/> Perfezionare le conoscenze e le capacità di project management già presenti nell'Amministrazione.
Durata	5 gg
Numero partecipanti	25
Test	Test di verifica dell'apprendimento.

Tema	Project financing
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Dirigenti e dipendenti cat. D
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Esposizione in sessione plenaria • Workshop e gruppi di lavoro • Follow up di approfondimento • Assistenza on line.
Requisiti d'ingresso	Svolgimento di mansioni strettamente connesse alla tematica oggetto del corso.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Che cos'è il Project financing ▪ Il mercato del Project financing in Italia: situazione attuale e prospettive di sviluppo ▪ La struttura logica del Project financing: le fasi ▪ L'analisi di rischio e gli aspetti legali ▪ il Project financing negli appalti pubblici: La Merloni ter - implicazioni e modalità di implementazione ▪ Analisi o simulazione di caso.
Obiettivi	<input type="checkbox"/> Sviluppare una conoscenza di base relativa alla finanza di progetto ed un primo approccio alla possibilità di utilizzo di capitali privati nella realizzazione di opere pubbliche.
Durata	3 gg
Numero partecipanti	25
Test	Test di verifica dell'apprendimento.

Tema	Cooperazione e Concertazione interistituzionale
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Dirigenti e dipendenti cat. D
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Esposizione in sessione plenaria • Workshop e gruppi di lavoro • Follow up di approfondimento • Assistenza on line.
Requisiti d'ingresso	Svolgimento di mansioni strettamente connesse alla tematica oggetto del corso.
Contenuti	<p>Le politiche di sviluppo locale: quale ruolo per l'Ente Regione</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le politiche di coesione e sviluppo regionale dell'Unione Europea, sintetizzandone l'evoluzione storica e le fondamentali influenze esercitate sui programmi/azioni degli stati membri in termini di obiettivi, metodi e disponibilità finanziarie ▪ le politiche nazionali (QCS 2000-2006 e oltre). <p>Economia e geografia territoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il territorio: definizione di "locale" ▪ Caratteristiche e chiavi di lettura del "sistema locale subregionale" ▪ Contenuti salienti del Sistema Informativo Statistico Territoriale. <p>L'integrazione nei progetti/programmi di sviluppo locale: significati ed interpretazioni possibili</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il concetto di integrazione ▪ Agenda 2000-2006: i documenti programmatici di base ▪ Il POR Campania 2000-2006. <p>La gestione concertata dei processi di sviluppo: attori e strumenti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il ruolo della concertazione nei processi di sviluppo ▪ Il caso: il Tavolo di Concertazione di un Progetto Integrato Territoriale identificati in Regione Campania. <p>Il modello di valutazione della Regione Campania: un progetto culturale ambizioso</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La valutazione di programmi/progetti nella sua dimensione regionale ▪ Le scelte organizzative compiute dalla Regione Campania.
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definizione e consolidamento di un linguaggio comune, nonché di alcuni know-how di primo livello; <input type="checkbox"/> Costruzione di una visione sistemica dei processi di sviluppo locali e del ruolo assunto dalla Regione Campania rispetto ad essi, alla luce della riforma degli Enti Locali; <input type="checkbox"/> Riflessione sul ruolo assunto dall'Amministrazione regionale, nonché sui relativi output di "azione amministrativa" attesi dal territorio e/o necessari al territorio nei suoi percorsi di sviluppo; <input type="checkbox"/> Assunzione di consapevolezza sui "saperi", sulle metodologie e sugli strumenti (consolidati e/o sperimentali) con i quali è possibile innalzare la qualità dell'azione manageriale dell'Amministrazione regionale.
Durata	5 gg
Numero partecipanti	25
Test	Test di verifica dell'apprendimento.

Area Linguistica

Tema	Lingua Inglese e Francese
Aree e Settori interessati	Tutte le AGC regionali
Destinatari	Dirigenti e dipendenti cat. D e C
Modalità di realizzazione prevista	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi collettivi in aula • Moduli di approfondimento individuale con insegnante.
Requisiti d'ingresso	Mansioni svolte aventi necessità di appropriate competenze linguistiche.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inglese e Francese di livello base (per quanti frequentino per la prima volta il corso di lingua) ▪ Inglese di livello intermedio (per quanti abbiano frequentato il corso di lingua inglese nell'ambito del Piano di formazione 2000-2001).
Obiettivi	<input type="checkbox"/> Fornire al personale regionale le conoscenze necessarie per sostenere una conversazione in lingua straniera, in virtù della partecipazione della Regione a molteplici progetti CEE.
Durata	80 ore (con frequenza bisettimanale)
Numero partecipanti	
Test	Test di ingresso presso la scuola affidataria, al fine della definizione del livello di preparazione iniziale e Test finale di verifica dell'apprendimento.

PARTE II - APPENDICE AL PIANO

1. La rilevazione ed elaborazione dei fabbisogni formativi

Per la predisposizione del Piano di Formazione è stata realizzata una puntuale rilevazione dei bisogni formativi con il coinvolgimento di tutte le Aree Generali di Coordinamento, ai fini di una programmazione formativa attenta ed efficace, in grado di “vedere” per tempo necessità ed esigenze nuove ed in sintonia con le trasformazioni organizzative in atto e/o previste all’interno dell’Ente.

A tal fine è stata predisposta una scheda di rilevazione trasmessa a tutte le Aree di Coordinamento (cfr. allegato n.1).

La fase di raccolta delle schede ha fatto leva anche sulla *costituenda* rete dei referenti formativi², che, coerentemente con le funzioni che saranno chiamati a svolgere all’interno dell’Ente, hanno rappresentato un utile anello di congiunzione tra il Formez e le Aree di appartenenza.

La tabella che segue illustra i risultati della rilevazione relativa alle attività di interesse trasversale (**Tabella 1**).

Tabella 1 - Rilevazione fabbisogni di interesse trasversale - Riepilogo generale

	A+B	C	D	Dir.	Totale
Area delle tecnologie informatiche:					
Informatica di 1°livello (Microsoft Office livello base)	94	147	216	36	493
Informatica di 2°livello (MS Office livello intermedio)	238	349	749	35	1.371
Gestione Banche dati	139	243	426	17	825
Gestione Banche dati di carattere territoriale – GIS	24	74	155	3	256
Progettazione pagine web	47	90	141	5	283
Microsoft Project	26	50	66	3	145
Visual Basic	28	56	103	8	195
Area giuridico-amministrativa:					
Normativa in materia di Lavori Pubblici	Non previsto	94	239	20	353
Contrattualistica e gestione di appalti di servizi	Non previsto	64	192	31	287
Redazione degli Atti amministrativi	Non previsto	229	560	51	840
Normativa di accesso agli atti amministrativi	Non previsto	167	327	46	540
Area della formazione manageriale:					
Project management	Non previsto	Non previsto	324	89	413
Project financing	Non previsto	Non previsto	147	35	182
Il processo di decentramento e il federalismo	Non previsto	Non previsto	356	98	454
Cooperazione e concertazione interistituzionale	Non previsto	Non previsto	240	47	287
Area Linguistica:					
Formazione lingua Inglese	Non previsto	248	593	59	900
Altro (specificare): <i>Francese, Tedesco e Spagnolo</i>		16	40	2	58
Area Comunicazione:					
Comunicazione e relazioni con il pubblico	97	173	304	36	610
Valutazione delle politiche e della customer satisfaction	Non previsto	Non previsto	160	37	197
Totali	693	2.000	5.338	658	8.689

² I referenti formativi individuati dalle singole Aree di Coordinamento stanno partecipando ad uno specifico percorso formativo avviato il 27 gennaio 2003 (e che si concluderà a metà maggio) nell’ambito del Piano di formazione per la Regione Campania, biennio 2002-2003.

Nei paragrafi che seguono sono illustrati i risultati delle elaborazioni effettuate sulla base delle scelte operate di concerto con l'Amministrazione Regionale e descritte nella Prima Parte del Piano.

Di seguito sono descritte le attività di interesse trasversale che saranno realizzate, articolate per Aree Generali di Coordinamento (Tabella 2) e le attività non inserite nel Piano, con relativi commenti e motivazioni.

Per quanto concerne le *attività di interesse trasversale*, il processo di elaborazione dei fabbisogni e dunque di scelta delle attività da realizzare mediante l'affidamento ai soggetti terzi è stato descritto nei *paragrafi n. 1.1 e 1.2* della Parte I, a cui si rimanda per un approfondimento.

Nella **Tabella 2**, che segue, sono riportati per ogni singola area ed attività i fabbisogni così come indicati dalle Aree di Coordinamento ed il numero previsto dei partecipanti, stimati secondo i criteri indicati nel Piano.

Relativamente alle attività individuate ex post (e quindi non indicate nella scheda di rilevazione), ovvero: le attività di formazione a supporto del Portale e le attività di formazione manageriale a sostegno del cambiamento organizzativo, in assenza di un fabbisogno espresso dalle Aree, si è proceduto, nella stima dei partecipanti ammissibili, in maniera differente: per le prime, il parametro su cui effettuare la stima è stato quello individuato dall'Area Ricerca Scientifica, pari a 6 dipendenti per Settore; per gli interventi di accompagnamento ai processi di innovazione organizzativa, avviati nell'ambito della misura 3.10 del POR, si è concordato con l'Amministrazione che i destinatari su cui effettuare la stima fossero, in linea generale, tutti i dirigenti e, per alcune delle attività previste (ovvero quelle connesse allo sviluppo e gestione delle risorse umane ed alla gestione delle risorse finanziarie), anche i dipendenti di categoria D titolari di posizione organizzativa.

Tabella 2 - Distribuzione del fabbisogno espresso per Area di Coordinamento e stima dei partecipanti previsti

		AREE GENERALI DI COORDINAMENTO																						
		CAT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	tot.
Informatica di 1° livello	Fabbisogno rilevato	A+B	7	7	3		5	1		0	4		26	3	0	1	14		20	1	2			94
		C	3	3	2		1	1		0	4		45		0		28	5	50	3	2			147
		D	9				15	1		0			51		0		6		123	8	2		1	216
		Dir.	10		1					0	1		12	1	0		2		8		1			36
		Totale	29	10	6	0	21	3	0	0	9	0	134	4	0	1	50	5	201	12	7	0	1	493
	Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	16	6	3	0	12	2	0	0	5	0	76	2	0	1	28	3	114	7	4	0	1	280
Informatica di 2° livello	Fabbisogno rilevato	A+B	15	11	2	16	12	3		0		5	47	1	10	2	44	2	50	6	5	6	1	238
		C	7	3	2	16	15	5		0		10	91	6	10	8	94	11	50	13	6	1	1	349
		D	23	6	5	61	25	6		0	10	10	332	12	20	9	63		137	21	5	2	2	749
		Dir.	9				1			0	2		7				2		10		3		1	35
		Totale	54	20	9	93	53	14	0	0	12	25	477	19	40	19	203	13	247	40	19	9	5	1371
	Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	35	13	6	60	34	9	0	0	8	16	306	12	26	12	130	8	159	26	12	6	3	880
Formazione-assistenza a supporto del Portale	Stima su parametro individuato dall'A.G.C. "Ricerca Scientifica"	N.partecipanti ammessi	87	12	12	17	52	17	35	23	12	12	127	17	17	17	58	23	64	12	17	58	12	700
Gestione Banche Dati	Fabbisogno rilevato	A+B	5	8		2	11	1		10		4	33		10	3	25	4	20		1	1	1	139
		C	6	4			10	5		10	1	15	61	3	5	8	39	5	60	5		5	1	243
		D	6	7	5	1	17	13		6	1	17	151	9	20	10	24	8	100	6	12	5	8	426
		Dir.	3														1		10		2		1	17
		Totale	20	19	5	3	38	19	0	26	2	36	245	12	35	21	89	17	190	11	15	11	11	825
	Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	7	6	2	1	13	6	0	9	1	12	83	4	12	7	30	6	64	4	5	4	4	280
Gestione Banche dati di carattere territoriale - GIS	Fabbisogno rilevato	A+B					4	1				3		0	1	12		2		1			24	
		C	1		2		11	2			1	19	1	0	5	25	2	2	2		1			74
		D			3		10	1			2	82	3	0	3	39	2	3		3		4		155
		Dir.										2	0			1								3
		Totale	1	0	5	0	25	4	0	0	3	0	106	4	0	9	76	5	7	2	4	1	4	256
	Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	0	0	1	0	2	0	0	0	0	8	0	0	1	6	1	1	0	0	0	0	20	
Contrattualistica	Fabbisogno rilevato	C					5	2			8	14		0	3	29			2	1			64	
		D	7	1	3	5	3	8			8	7	93	7	0	14	24	3	7		2			192
		Dir.	4				1					2	15		0	4	3		1		1			31
		Totale	11	1	3	5	8	11	0	0	8	17	122	7	0	21	56	3	8	2	4	0	0	287
	Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	10	1	3	4	7	10	0	0	7	15	106	6	0	18	49	3	7	2	3	0	0	250

Tab 2 (continua)

		AREE GENERALI DI COORDINAMENTO																						
		CAT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	tot.
Redazione Atti Amministrativi	Fabbisogno rilevato	C	3	2		7	18	5		8		12	58		10	5	55	8	8	7	7	15	1	229
		D	29	1	5	6	24	11		15	8	20	197	8	40	16	62	8	28	22	13	45	2	560
		Dir.	5					3		3	1		16		10		2	2	1	2	5	1		51
		Totale	37	3	5	13	42	19	0	26	9	32	271	8	60	21	119	18	37	31	25	61	3	840
	Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	31	3	4	11	35	16	0	22	8	27	226	7	50	18	99	15	31	26	21	51	3	700
Formazione a supporto dei processi di innovazione organizzativa	Utenti potenziali	Dirigenti e dipendenti di categoria D titolari di posizione organizzativa - circa 1700 unità -																						
Project Management	Fabbisogno rilevato	D	11		2	5	17	5		4	11	85	11	30	8	41	12	30	4	2	40	6	324	
		Dir.	6		1	1		2		1	1	11	4	10	1	10	1	28	1	3	8		89	
		Totale	17	0	3	6	17	7	0	0	5	12	96	15	40	9	51	13	58	5	5	48	6	413
		Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	4	0	1	1	4	2	0	0	1	3	23	4	10	2	12	3	14	1	1	12	1
Project financing	Fabbisogno rilevato	D	6		4	3	12	4		2	6	8	34	3	0	2	29	12	15		3		4	147
		Dir.	3			1							2	4	0		11	1	8		5			35
		Totale	9	0	4	4	12	4	0	2	6	8	36	7	0	2	40	13	23	0	8	0	4	182
		Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	2	0	1	1	3	1	0	1	2	2	10	2	0	1	11	4	6	0	2	0	1
Cooperazione e concertazione	Fabbisogno rilevato	D	11			5	9			2	1	109	4	0	6	24		35	4	7	20	3	240	
		Dir.	8				2					1	10	2	0	2	8		8		6			47
		Totale	19	0	0	5	11	0	0	0	2	2	119	6	0	8	32	0	43	4	13	20	3	287
		Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10	1	0	1	3	0	4	0	1	2	0
Lingua Inglese e Francese	Fabbisogno rilevato	C	8		2	9	24	8		5		15	76		15	3	67	7	12	4	8		1	264
		D	25		8	56	24	14		7	12	20	262	4	30	8	77	20	20	11	10	10	15	633
		Dir.	10		1			2					17	1	5		6	2	10	3	4			61
		Totale	43	0	11	65	48	24	0	12	12	35	355	5	50	11	150	29	42	18	22	10	16	958
	Stima partecipanti	N.partecipanti ammessi	16	0	4	23	17	9	0	4	4	13	128	2	18	4	54	10	15	6	8	4	6	346

Dalla lettura incrociata delle tabelle relative alle attività previste nel Piano e di quelle che presentano complessivamente i fabbisogni espressi emerge non solo uno scarto numerico (del quale si è già parlato in precedenza) ma anche si rileva l'assenza di alcune tipologie di attività (sia di attività inserite nella prima parte della scheda di rilevazione, sia di attività, anche di contenuto trasversale, indicate dalle singole Aree di Coordinamento).

Nella presentazione del Piano sono stati indicati i criteri generali in base ai quali sono state selezionate le attività inserite nel Piano.

Nelle tabelle seguenti sono elencate le attività non inserite nel Piano anche se fatte oggetto di specifiche richieste e riportate le considerazioni che hanno motivato le scelte effettuate.

In particolare, la **Tabella 3** riporta le attività di tipo specialistico richieste dalle singole Aree nella rilevazione dei fabbisogni (sezione B della scheda di rilevazione, riportata in Allegato). Si tratta di interventi molto puntuali ma altrettanto settoriali rivolti ad un numero di partecipanti in genere molto ridotto; ciò comporta che tali interventi non possano essere realizzati nell'ambito del Piano perché non rispondenti alle priorità espresse dall'Amministrazione Regionale e, di conseguenza, al "vincolo" di destinazione delle risorse finanziarie stanziare sulle attività connesse a tali priorità (per una trattazione dettagliata delle scelte effettuate, si rimanda al paragrafo 1.2 della parte I).

La **Tabella 4** elenca invece le attività che sono state inserite nella prima parte della scheda di rilevazione.

Si tratta, in particolare, delle seguenti attività (riportate, con la relativa quantificazione dei fabbisogni):

Per l'area *giuridico-amministrativa*

- *Normativa in materia di Lavori Pubblici*, attività già presidiata in maniera significativa nei Piani precedenti e della quale è stata prevista un'ulteriore edizione all'interno del Piano in corso; si ritiene, in sostanza, che sia stata già fornita una risposta sufficiente ed adeguata all'evoluzione della normativa. Eventualmente nel piano successivo a quello qui illustrato saranno previste altre attività su queste aree tematiche.
- *Accesso agli atti amministrativi*: è prevista, a questo proposito, un'attività specialistica che interesserà tutte le Regioni del Mezzogiorno.

Per l'area della *formazione manageriale*

- *Decentramento e federalismo*, per la quale appare che la programmazione delle attività proceda di pari passo con l'evoluzione normativa.

Per quanto infine concerne l'Area *Comunicazione*, è in fase di progettazione, all'interno del Piano in corso, un'attività per la formazione dei referenti per la comunicazione. Nel Piano di formazione, successivo a quello qui presentato, presumibilmente, troveranno posto attività, comprese in quest'area di contenuto, rivolte a diversi profili professionali.

Tabella 3 - Attività specialistiche richieste dalle Aree

		AREE GENERALI DI COORDINAMENTO																							
		CAT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	tot.	
Area delle tecnologie informatiche	Director, Oracle, Internet e Intranet	A+B											12											12	
		C											21												21
		D											76								1				77
		Dir.											3												3
	CAD	C					1																		1
		D						4																	4
	Gestione apparati di rete	C						4																	4
		D						4																	4
	Power Point	C			1																				1
		D			5																				5
Visual Basic	A+B					9	1					3					8		6			1		28	
	C					5	2		1			6	1	15		20		6						56	
	D	1			1	6	2		1	1	1	36	1	25		11		2	6	3	2		4	103	
	Dir.											2		5							1			8	
Progettazione pagine web	A+B	1	2			7	2					10					15		9			1		47	
	C	5				11	2			1		14	2	15	3	28		2	6	1				90	
	D	4		1	1	15	5			1	1	53	2	15		18		2	15	3	3		2	141	
	Dir.														5									5	
Area giuridico-amministrativa	Redazione Atti normativi	D	4																					4	
	Consulenza Servizi Locali Tributi	D	2																					2	
		Dir.	3																						3
	Diritto ambientale	C					5																		5
		D					3																		3
	Contenzioso e contabilità LL.PP.	C											2												2
		D											9												9
		Dir.											3												3
	Patrimonio immobiliare e manutenzione	C																2							2
		D																1							1
	I servizi di segreteria	C																3							3
		D																1							1
		Dir.																1							1
Conferenze dei Servizi e Accordi di Programma	D																5							5	
Polizia Giudiziaria	C																4							4	
	D																2							2	
Interventi di Polizia Amministrativa	C															5								5	
	D															8								8	
	Dir.															1								1	
Risorse Umane	Gestione conflitti, mediazione e negoziazione	D																				6		6	
	La comunicazione tra Dirigenti e tra Dirigenti e proprio personale	D																				6		6	
Area Ambiente	La gestione delle risorse ambientali	D					4																	4	
	La gestione dei rifiuti	A+B					1																		1
		C					2																		2
		D					2																		2
	La tutela dall'inquinamento atmosferico	D					4																	4	
	La gestione delle Aree protette	D					4																	4	
Natura e aspetti del vincolo idrogeologico	D											3												3	
	Dir.											1												1	

Tab. 3 (continua)

		AREE GENERALI DI COORDINAMENTO																								
		CAT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	tot.		
Area Territorio, Lavori Pubblici, Trasporti	Cartografia con Micrografix e CAD	D																2						2		
	Tecnica di impiego ingegneria naturalistica	C																6							6	
		D																20							20	
		Dir.																1							1	
	Mobility Manager per la pianificazione dei sistemi di trasporto	D															6								6	
		Dir.															4								4	
	Bandi di gara per l'affidamento dei servizi di trasporto pubblico	C															10								10	
		D															10								10	
		Dir.															4								4	
	Analisi, monitoraggio e valutazione Piani e Programmi regionali	D																						15	15	
	Vulnerabilità ed agibilità degli edifici	D																7							7	
	Addetti all'emergenza	C																1							1	
		D																3							3	
	Normative di sicurezza e classificazione sismica per gli edifici pubblici	C																3							3	
		D																10							10	
Rilievi topografici con l'utilizzo di apparecchiature elettroniche	C																3							3		
	D																7							7		
Operatori di Protezione Civile	C																2							2		
	D																4							4		
Area Attività Produttive e Turismo	Studi sulla filiera lattiero-casearia	C											3												3	
		D											4												4	
		Dir.											1												1	
	Studi sulla filiera dell'olio di oliva biologico	C											2													2
		D											4													4
		Dir.											1													1
	Piani di assestamento forestale; verifica progetti tagli boschivi; direzione lavori vivai e foreste demaniali	C											3													3
		D											9													9
	Diritto minerario	Dir.												2												2
	Programmazione economica per la valutazione della fattibilità estrattiva	D													2											2
		Dir.													1											1
	Specializzazione in scavi in sotterraneo	D													4											4
	Esperti in valutazione di business plan	C														15										
		D														15										
		Dir.														6										
Comunicazione e marketing territoriale	C											2													2	
	D											4													4	
	Dir.											1													1	
Contenimento della spesa sanitaria	C																					1			1	
	D																					2			2	
	Dir.																					1			1	
Programmazione in materia sanitaria	D																					4			4	
	Dir.																					2			2	
Epidemiologia veterinaria	D																						6		6	
Statistica Medica	D																						6		6	
Totali			20	2	7	2	79	22	0	2	3	2	288	15	116	51	186	8	48	8	16	24	23	922		

Tabella 4 - Fabbisogni per attività trasversali proposte alle A.G.C. e non inserite nel Piano

		AREE GENERALI DI COORDINAMENTO																						
		CAT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	tot.
Area giuridico-amministrativa	Normativa LL.PP.	C					6	1					16			4	64	3						94
		D	1		5	4	8	1			4	5	70	5	13	102	14	4		3				239
		Dir.										1	4			4	10					1		20
	Accesso Atti Amministrativi	C	1			6	11	4		8		10	44		15	5	41	2	9	4	7			167
		D	9	1		6	23	6		10	12		138	4	20	9	31	3	31	13	9		2	327
		Dir.	4					2			1		11		5		4		16		3			46
Formazione Manageriale	Decentramento e federalismo	D	23		3	5	15	3		5		5	139	4	20	4	36		42	18	10	20	4	356
		Dir.	17		1	1	2			2		2	20	3	10	4	7		17	3	6	2	1	98
Area Comunicazione	Relazioni con il pubblico	A+B	4				7	1		8			27			2	30	5	9	1	2	1		97
		C	10				16	2		10			51			1	56	3	13	5	1	5		173
		D	25		1	1	17			5			143	3		3	42	9	23	20	2	10		304
		Dir.	6		1			2					6				3		16		2			36
	Customer satisfaction	D	7		1		9	2		2			56	2	4	3	19	10	12	8	7	13	5	160
		Dir.	5					2					2	2	2		6	1	16		1			37
Totali			112	1	12	23	114	26	0	50	17	23	727	23	76	52	451	50	208	72	54	51	12	2.154

In fase di rilevazione è altresì emersa dalle singole Aree una serie di richieste per attività di carattere trasversale (riportate, con la relativa quantificazione dei bisogni, nella **Tabella 5**), ma non recepibili all'interno del Piano per due ordini sostanziali di motivi:

- a) La realizzazione di alcuni dei percorsi richiesti è contemplata in altri progetti avviati dall'Ente. In tal senso, le attività relative ai *Sistemi Informativi ai sensi del D.Lgs. 286/99* e ai *Controlli interni* sono ampiamente previste all'interno del Progetto su "*l'implementazione dei controlli interni*", avviato nell'ambito della misura 3.10 del POR Campania.
- b) Molte delle attività di supporto al POR, soprattutto quelle che interessano le procedure di attuazione (ma anche il monitoraggio), possono essere realizzate nell'ambito della specifica misura 7.1 di "*Assistenza Tecnica*". Va inoltre segnalato che l'attenzione al POR sarà presente in molte delle attività che saranno realizzate e che avranno a riferimento tutte le Aree di Coordinamento. Infine, alcune attività che in generale riguardano i fondi europei (per esempio in materia sanitaria) potranno essere realizzate nell'ambito della Misura II.2 del PON ATAS (*vedi paragrafo 2, di quest'Appendice*).

Tabella 5 - Fabbisogni per attività trasversali richieste direttamente dalle Aree di Coordinamento

		AREE GENERALI DI COORDINAMENTO																					tot.			
		CAT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21		
Formazione manageriale	Sistemi Informativi ai sensi del D.Lgs. 286/99	A+B														10									10	
		C														10										10
		D														5										5
		Dir.														2										2
	Controlli interni	D															3									3
		Dir.															1									1
POR e finanziamenti U.E.	Sistema di monitoraggio del POR (20 funzionari)	D																							20	
	Controllo spesa e rendicontazione per responsabili di Misura e team (60 unità D e C)	C																								100
		D																								
	Aggiornamento del personale rispetto alle procedure FSE	D																	94							94
		Dir.																		32						32
	Sistema controllo finanziamento FSE	D																	70							70
		Dir.																		32						32
	Riforma del Mercato del Lavoro	D																	20							20
		Dir.																		6						6
	Finanziamenti U.E. per la programmazione e la formazione in ambito sanitario	D																				5				5
		Dir.																				4				4
	Totali			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	4	0	254	0	9	0	0	0	414

2. Gli scenari delle opportunità formative

La Regione Campania, come già accennato in precedenza, è impegnata in un processo di cambiamento delle logiche di funzionamento interne, in risposta ai mutamenti del quadro istituzionale e delle condizioni strategiche ed operative del contesto in cui opera, che ne ridefiniscono il ruolo e la mission.

Questo processo – che si sostanzia, tra l'altro, in una serie di progetti – ha, evidentemente, anche degli importanti risvolti formativi.

In tal senso, appare necessario sistematizzare in un quadro sufficientemente chiaro le strategie e le esperienze formative dei vari soggetti in campo (Regione Campania, Formez, Dipartimento Funzione Pubblica, etc.) al fine di delineare lo scenario nel quale il Piano si colloca e che ne motiva alcune logiche di fondo.

In questo paragrafo saranno illustrati i percorsi di sviluppo professionale e qualificazione delle risorse umane che la Regione ha avviato al suo interno e anche iniziative formative nazionali che possono vedere coinvolta la Regione.

Progetti a titolarità della Regione Campania

La Regione Campania ha avviato, negli scorsi anni, un profondo processo di innovazione della macchina amministrativa che richiede un altrettanto profondo processo di sviluppo delle competenze organizzative e professionali, al fine di adeguarle ai nuovi compiti ed ai saperi richiesti.

A tal fine, all'interno del POR Campania 2000-2006 è prevista una specifica misura – la 3.10 – rivolta all' "*Adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione*", con la quale si intende accompagnare tra l'altro la revisione di funzioni e competenze del personale dell'Ente nell'ambito dei processi di riorganizzazione e decentramento in cui esso è coinvolto.

Nell'ambito della misura 3.10 sono stati emanati 2 bandi di gara con procedura aperta per la realizzazione dei seguenti Progetti:

1. Progetto multi-azione di sviluppo organizzativo e delle competenze dell'Amministrazione Regionale.
2. Progetto multi-azione per l'implementazione del Sistema dei controlli interni dell'Amministrazione regionale.

In ciascuna delle linee di intervento di seguito descritte sono previste attività finalizzate allo sviluppo delle competenze del personale, inteso come soggetto protagonista del processo di cambiamento attivato.

Il Progetto "La Regione che cambia"

La finalità del primo Progetto, proposto dall'A.T.I. costituita dalle società RSO (capofila) e Sugdest, è quella di innescare un processo di innovazione nell'Ente, sostenendo l'implementazione del nuovo modello organizzativo attraverso percorsi e strumenti di miglioramento organizzativo e di sviluppo professionale in grado di aumentare l'efficacia delle azioni amministrative ed il loro impatto sulla società e sull'economia del territorio.

Il Progetto multiazione ha carattere pluriennale e prevede un'articolazione temporale in due fasi: una prima fase che dovrà concludersi il 31/05/2003; una seconda fase che avrà corso dal 1/6/2003 fino al 31/03/2005.

Le azioni messe in cantiere sono rivolte innanzitutto al management, che deve guidare il processo di innovazione e di trasformazione dell'Ente. L'approccio strategico al progetto è, infatti, sostenuto dalla convinzione che è necessario costituire un primo "nucleo vitale" di direzione, nel cui ambito trovare soluzioni ed avviare sperimentazioni.

Il progetto si snoda nelle seguenti linee di intervento:

- I *Cantieri*, che sono stati suddivisi in:
 - *Cantieri di miglioramento settoriale*, la cui finalità è "il pieno dispiegamento e sviluppo del nuovo sistema organizzativo e direzionale regionale, sia a livello delle future Direzioni Generali, sia al livello delle future Direzioni Operative". I Cantieri settoriali sono 20 e ciascun cantiere ha la durata media di 10 mesi. In fase di progettazione esecutiva, sono state individuate diverse tipologie di cantieri differentemente orientati per scopo e modalità di lavoro. In particolare:
 - 6 Cantieri di progettazione e sperimentazione del nuovo modello organizzativo regionale;
 - 3 Cantieri di ri-progettazione di macro-processi critici;
 - 3 Cantieri di innovazione tematica;
 - 8 Cantieri di trasferimento e applicazione del modello organizzativo regionale.
 - *Cantiere di miglioramento trasversale sulle risorse umane*, la cui finalità è l'introduzione di adeguati sistemi, modelli e strumenti di gestione delle persone e l'assistenza al management regionale che deve adottarli ed utilizzarli. Date le finalità e per garantire una visione di sistema dell'intervento e la massima coerenza tra i diversi sottoprogetti, il cantiere opera in sinergia con: il Cantiere settoriale risorse umane (dell'Area Personale e Organizzazione), l'Osservatorio delle competenze, i processi di trasferimento di buone prassi, le azioni sulle pari opportunità. Il Cantiere svolge altresì una significativa attività di integrazione con le applicazioni previste nell'ambito del SIGARU (Sistema Informativo di Gestione delle Risorse Umane), che la Regione sta avviando.
- *Osservatorio delle competenze* che "produce e gestisce informazioni sul sistema delle competenze professionali" e monitora "costantemente la relazione tra le competenze possedute dalle persone e le competenze loro richieste in funzione degli obiettivi e delle azioni di innovazione in corso".
- *Laboratori di avanzamento istituzionale*: essi sono forme organizzative di gestione di processi sociali complessi di innovazione e di cambiamento e costituiscono una forma di raccordo con le Istituzioni Locali, con le autonomie e con gli attori economici e sociali, con le professioni, con gli Enti Locali territoriali, con le Istituzioni della conoscenza e dell'innovazione che consente di aprire e condurre un processo di partecipazione alla ideazione e progettazione degli orientamenti organizzativi ed istituzionali necessari per costruire uno Stato-Regione nuovo.
- *Processi di trasferimento di buone prassi*, nell'ottica dell'approccio integrato – caratteristica saliente del Progetto – essi sono finalizzati a garantire coerenza rispetto al processo complessivo di cambiamento organizzativo ed a supportare la fase di progettazione e sperimentazione attivata nell'ambito dei Cantieri attraverso il trasferimento di esperienze, soluzioni e modelli concreti. Il Progetto prevede la

progettazione e realizzazione di 8 processi di trasferimento di buone prassi all'interno dell'Ente ed attività a supporto dei Cantieri e dell'Osservatorio.

- *Gruppi di ascolto delle donne*, che opererà in maniera trasversale rispetto a tutte le attività previste dall'intervento, con la finalità di “analizzare il contesto organizzativo secondo un’ottica di genere, elaborare e trasferire i risultati e le proposte ai Gruppi di ascolto delle donne”.

I risvolti formativi del Progetto

Il Progetto “La Regione che cambia” è strutturato, per quanto riguarda la formazione, prevalentemente nei termini di formazione-intervento intesa come *approccio abilitante*, basato sull’alternanza di attività integrate di formazione-analisi-progettazione-sperimentazione-trasferimento, finalizzate all’accrescimento delle competenze proprie del management interno e nel coinvolgimento della struttura dirigente nella continua verifica del rapporto tra organizzazione, competenze e ruoli.

Nella fattispecie, l’attività di formazione proposta nel Progetto prevede interventi d’aula e seminari tecnici, workshop e focus group all’interno di gruppi di miglioramento, attività di progettazione condivisa ed attività di *problem setting* e *problem solving*.

La tabella 1 fornisce un quadro sintetico degli interventi (seminari) previsti, delineandone tempi di realizzazione e destinatari.

Per quanto in particolare concerne i Cantieri Settoriali, va sottolineato che i seminari formativi sono articolati in 2 sessioni, coinvolgendo dapprima gli staff (*professional*, ovvero unità individuate tra dirigenti e funzionari) ed il management operativo³ delle prime sei aree interessate ai Cantieri di *progettazione e sperimentazione del nuovo modello organizzativo regionale* (in particolare le Aree: 2 – Affari Generali della Giunta Regionale; 6 – Ricerca Scientifica; 7 – Gestione e formazione del personale; 8 – Bilancio; 11 – Sviluppo Settore Primario; 16 – Gestione del Territorio), poi gli staff ed il management operativo delle restanti aree interessate ai Cantieri di *trasferimento ed applicazione del modello*. Saranno coinvolti per ciascuna Area 2 unità di staff (*professional*, sempre individuati tra dirigenti e funzionari) e 6/8 unità del management operativo (Dirigenti di Settore e di Servizio), per un totale di 12 *professional* e 60 unità del management.

Relativamente al Cantiere trasversale sulle risorse umane, la formazione degli staff seguirà, come per i Cantieri settoriali, un andamento a due fasi e sarà centrata sui processi ed i sistemi di gestione delle persone.

Si prevede, nello specifico, una prima fase destinata a: staff (*professional* individuati tra dirigenti e funzionari) delle sei Aree coinvolte dai Cantieri Settoriali, management (dirigenti) dell’Area di Coordinamento *Gestione e Formazione del personale*, componenti delle RSU/OO.SS. Nella seconda fase saranno formati gli staff ed il management delle restanti Aree.

³ Per management operativo si intendono quelli che nell’attuale Ordinamento sono i Dirigenti di Settore e di Servizio. La denominazione è utilizzata nella prospettiva prefigurata dal Disegno di Legge sul *Nuovo Ordinamento dell’organizzazione amministrativa e della dirigenza della Giunta Regionale*, approvato con delibera di G.R. n. 54/2001, secondo il quale le Aree Generali di Coordinamento verranno sostituite dalle *Direzioni Generali* ed i Settori e Servizi dalle *Direzioni Operative*.

Tabella 1 - Le attività formative previste all'interno del Progetto "La Regione che cambia"

Tipologia di intervento	Attività	Tempi e destinatari		
		Professional (Funzionari e Dirigenti)	Management operativo (Dirigenti di Settore e di Servizio)	Management operativo (dirigenti di Settore e di Servizio) RSU/OO.SS.
Cantieri di miglioramento Settoriale 6 Aree coinvolte nella Prima Fase nei Cantieri di progettazione e sperimentazione del nuovo modello organizzativo regionale <u>I Cantieri coinvolgono 12 professional (dirigenti e funzionari) e 60 unità del Management operativo (Dirigenti di Settore e di Servizio).</u>	<ul style="list-style-type: none"> Organizzazione e processi 	02/12/02 – 3gg		
	<ul style="list-style-type: none"> Ruoli e sistemi professionali 			
	<ul style="list-style-type: none"> Metodi e strumenti di analisi e ri-progettazione 	03/02/03 – 4 gg		
	<ul style="list-style-type: none"> Sistemi di ICT e KMS 	03/03/03 – 3 gg		
	<ul style="list-style-type: none"> Sistemi e processi di pianificazione e controllo 	01/04/03 – 2 gg	24/02/03 – 2 gg per 3 edizioni	
	<ul style="list-style-type: none"> Team working 	06/05/03 – 2 gg		
	<ul style="list-style-type: none"> Processi di comunicazione organizzativa 	05/06/03 – 2 gg		
	<ul style="list-style-type: none"> Project management 	07/07/03 – 3 gg		
	<ul style="list-style-type: none"> Change management 		03/02/03 – 2 gg per 3 edizioni	
	<ul style="list-style-type: none"> Coaching, leadership e sviluppo delle persone 		04/03/03 – 2 gg per 3 edizioni	

Tab. 1 (continua)

<p>Cantiere trasversale sulle risorse umane</p> <p>Il Cantiere coinvolge <u>15 professional</u> e <u>40 unità del Management operativo</u>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruoli e sistemi professionali 	17/02/03 – 2 gg		19/05/03 – 2 gg per 2 edizioni
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching, leadership e sviluppo delle persone 	9/06/03 – 2 gg		23/06/03 – 2 gg per 2 edizioni
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutazione delle prestazioni dei collaboratori 	24/03/03 – 2 gg		09/06/03 – 2 gg per 2 edizioni
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi fabbisogni formativi, pianificazione e programmazione della formazione 	14/04/03 – 2 gg		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normativa e contratti di lavoro pubblico 	19/05/03 – 2 gg		17/02/03 – 2 gg per 2 edizioni
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelli e casi di contrattazione decentrata 			21/04/03 – 2 gg per 2 edizioni
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisi dei principali istituti contrattuali 			24/03/03 – 2 gg per 2 edizioni
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicazione e processi negoziali 			07/07/03 – 2 gg per 2 edizioni
<p>Osservatorio delle competenze</p>	<p>Formazione su:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ funzionamento dell'Osservatorio delle competenze e sistemi professionali (seminario allargato ad altri ruoli); ▪ processi d'interrogazione del sistema; ▪ funzionamento del data base. 	<p>L'Osservatorio coinvolge 50 persone tra Management (dirigenti di Settore e di Servizio) e <i>professional</i> (dirigenti e funzionari) delle Aree di Coordinamento e Management e <i>professional</i> (dirigenti e funzionari) dell'Area responsabile dei servizi di gestione delle risorse umane e 50 rappresentanti delle Autonomie Locali.</p>		

Tab. 1 (continua)

<p>Laboratori avanzamento istituzionale</p> <p>1. Partenariato e cooperazione socio-economica</p> <p>2. Cooperazione istituzionale e Autonomie</p> <p>3. Partecipazione e cooperazione istituzionale, sociale ed economica.</p>	<p>di</p> <p>Nella prima fase del Progetto, vengono avviati i primi due Laboratori, nella seconda fase il terzo. All'interno del Primo Laboratorio vengono sviluppati i seguenti progetti tematici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quale Regione per la competitività e lo sviluppo; ▪ Quale Regione per le competenze, le intelligenze, il lavoro. <p>Il secondo Laboratorio svilupperà i seguenti progetti tematici:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quale Regione per il governo locale, il decentramento, le autonomie; ▪ Quale Regione per i servizi alle persone, alle famiglie, alle comunità. 	<p>1. I destinatari del Primo Laboratorio sono: Organizzazioni Sindacali, Organizzazioni imprenditoriali, Università, Enti di ricerca, soggetti rappresentativi dell'associazionismo e del volontariato, altri Enti ed Istituzioni destinatari di politiche regionali.</p> <p>2. Per il Secondo Laboratorio i destinatari sono: Amministrazioni Provinciali, Comunità montane, Comuni delle città capoluogo, Comuni di altre città di dimensioni significative, ANCI Campania, UPI Campania.</p> <p>3. Per il terzo, le organizzazioni e i partecipanti previsti nei primi due Laboratori.</p> <p>Le attività formative previste sono rivolte ad Amministratori, Dirigenti e Funzionari regionali e degli Enti Locali campani.</p> <p>I primi due Laboratori prenderanno avvio il 19 maggio 2003.</p>
<p>Processi trasferimento buone prassi</p>	<p>di di</p> <p>Le attività formative riconducibili a questa linea di intervento sono trasversali a quelle previste all'interno dei Cantieri e sono sintetizzabili come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ formazione ed affiancamento del gruppo tecnico sull'utilizzo della soluzione (viene previsto ampio utilizzo dello stage quale forma ottimale di acquisizione delle competenze inerenti l'utilizzo/l'applicazione della soluzione); ▪ formazione ed affiancamento finalizzati allo sviluppo dei ruoli attesi e dei comportamenti professionali richiesti. 	<p>Il Progetto prevede la costituzione di un gruppo tecnico e di un gruppo guida per l'analisi e la messa in comune delle caratteristiche distintive della soluzione da trasferire: a tali gruppi è rivolta l'azione di formazione ed affiancamento.</p> <p>Nelle fasi di supporto ai Cantieri ed all'Osservatorio, l'oggetto dei Processi di trasferimento e delle relative attività formative verrà definito in funzione delle esigenze e dei bisogni di innovazione che via via emergeranno.</p>

Tab. 1 (continua)

<p>Gruppi di ascolto delle donne</p>	<p>Gli interventi formativi previsti in questa linea sono trasversali, in termini di tempi di realizzazione, a tutte le attività previste nell'ambito delle altre linee e sono dunque contestuali all'avvio dei Cantieri di <i>progettazione e sperimentazione del nuovo modello organizzativo regionale</i>. Le azioni sono sintetizzabili come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ formazione continua in orari e secondo modalità compatibili con le priorità delle donne (massimo impulso alla formazione a distanza); ▪ analisi dei fabbisogni formativi in un'ottica di valorizzazione delle risorse; ▪ diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in un'ottica di sviluppo di nuove sensibilità e competenze. 	<p>I destinatari sono le donne che lavorano nell'Amministrazione regionale, nell'ottica della costituzione di un Network stabile delle donne dell'Ente, che funzioni da rete d'integrazione organizzativa permanente.</p>
---	--	---

Il progetto multi-azione per l'implementazione del sistema dei controlli interni dell'amministrazione regionale

Gli interventi previsti dal Progetto (proposto dall'A.T.I. costituita dalle società *Lattanzio & Associati*, *SDA Bocconi* e *Gamma*) sono i seguenti:

- Definizione del sistema di Controllo di Gestione (CdG)
- Definizione del sistema di Contabilità Analitica (CoAn)
- Definizione del sistema di Controllo Strategico (CS)
- 5 Cantieri Settoriali sul sistema di Controllo strategico
- Percorsi di accompagnamento alle Province Campane.

Le attività descritte vengono realizzate in due fasi: la prima fase copre un arco temporale che va da ottobre 2002 a gennaio 2003 e contempla le seguenti azioni:

- Formazione di base
- Sistema complessivo dei controlli interni
- Cantiere trasversale sul Controllo di gestione
- Cantiere trasversale sulla Contabilità Analitica.

Nella seconda fase, relativa al periodo gennaio-giugno 2003, sono previste le seguenti attività:

- Cantiere trasversale sul Controllo Strategico
- 5 Cantieri settoriali (nelle AA.GG.CC.) e follow-up
- Percorso di accompagnamento nelle cinque province.

E' altresì prevista un'attività di supporto all'attivazione del Sistema Informativo che copre l'intero arco temporale del progetto (ottobre 2002 – giugno 2003).

I risvolti formativi del Progetto

Le attività di formazione connesse alla realizzazione degli interventi proposti si esplicitano nei percorsi di affiancamento da attivare all'interno dei Cantieri trasversali su *Controllo di gestione* e *Contabilità Analitica* e dei Cantieri settoriali sul *Controllo strategico*, nonché nella formazione di base.

Complessivamente, gli interventi formativi realizzati e messi in cantiere hanno coinvolto e coinvolgeranno i 20 Coordinatori d'Area, i 120 dirigenti di Settore e 60 controller individuati tra i dipendenti dei servizi centrali di controllo, per un totale di 300 incontri di lavoro finalizzati alla concreta attivazione del ciclo di programmazione e controllo.

Per quanto nello specifico riguarda l'articolazione dei percorsi, nell'ambito della **formazione di base** sono stati realizzati, nel periodo dicembre 2002-gennaio 2003, seminari di una giornata rivolti a tutti i dirigenti dell'Ente, con l'obiettivo di avviare un momento di riflessione sulle potenzialità offerte dagli strumenti di controllo direzionale (strategico e di gestione) e di gestione del personale (sistemi di valutazione, delega per obiettivi, etc.), favorendo in tal modo la partecipazione della dirigenza regionale alla progettazione ed implementazione del sistema dei controlli nell'ambito dei cantieri previsti.

Per quanto concerne l'attività di **affiancamento** prevista all'interno dei **Cantieri**, essa si connota nei termini di una **formazione di tipo tecnico-specialistico**, volta a

supportare la progettazione e l'implementazione del sistema di controllo di gestione trasversale all'intero progetto e ad accrescere la consapevolezza delle finalità degli strumenti di controllo di gestione.

A tale fine è stato avviato (marzo-aprile 2003) un percorso formativo di 4 giornate per due edizioni con lo specifico obiettivo di favorire la comprensione e l'adozione di tutti gli strumenti e le metodologie di controllo di gestione. L'attività è stata rivolta alla figura professionale dei *controller*, individuati tra i dipendenti dei servizi centrali di controllo (che fanno capo all'Area di Coordinamento *Bilancio*), nonché tra i dipendenti delle singole AA.GG.CC., di cui i *controller* diventano referenti per gli aspetti connessi al bilancio ed al controllo di gestione. L'intervento formativo ha inteso rendere tale figura professionale autonoma nella comprensione, nell'utilizzo e nella manutenzione del sistema di controllo.

Le persone formate sono state complessivamente 60 (suddivise in due gruppi di 30).

Al fine di completare il percorso di formazione per controller sul tema del controllo direzionale, è stata effettuata una quinta giornata (aprile 2003) volta ad illustrare e comprendere il **sistema di Controllo di gestione** progettato ed in corso di implementazione presso la Regione. Scopo della giornata è stato la contestualizzazione dei contenuti trasmessi nelle giornate precedenti rispetto al modello adottato. La giornata ha inteso altresì fornire le indicazioni operative per lo svolgimento dei cantieri di controllo di gestione e contabilità analitica.

Relativamente al **sistema di controllo strategico** ed a supporto della sperimentazione di quest'ultimo nelle Aree di Coordinamento, verrà avviato nel periodo maggio-giugno 2003 un percorso rivolto a diverse figure di operatori che, assumendo ruoli di controller o di Key user dei sistemi di controllo, siano interessati all'implementazione ed al funzionamento degli stessi. Il percorso formativo si pone l'obiettivo di favorire la comprensione e l'adozione di tutti gli strumenti e le metodologie di controllo strategico che verranno introdotte, spiegando i criteri e le modalità di definizione degli obiettivi e degli indicatori strategici di Area. Il percorso si svilupperà in due direzioni: una rivolta ai dirigenti Coordinatori di Area (3 giornate) e l'altra (4 giornate) rivolta ai 60 controller individuati e formati nei percorsi precedenti.

Al termine del Progetto (giugno 2003) è previsto, nell'ambito della formazione di base, un percorso, organizzato nella forma di workshop della durata di una giornata, rivolto ai vertici politici e tecnici dell'Ente, con l'obiettivo di favorire il confronto e l'integrazione tra ruoli politici e dirigenti Coordinatori d'Area ai fini della costruzione di una modalità comune di programmazione e controllo strategico dell'Ente. I destinatari sono, in particolare, il Presidente e gli Assessori regionali, i Componenti del Nucleo di Valutazione dei dirigenti ed i Coordinatori d'Area.

Progetti a titolarità di altre amministrazioni

Sul piano nazionale, le iniziative che vedono coinvolta la Regione come potenziale destinatario di attività formative sono prevalentemente contenute nel **Programma Operativo Nazionale (PON)** “Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema (ATAS)” – Misura II.2, gestita dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

In particolare, nel PON ATAS per le aree dell’Obiettivo 1, la Misura II.2 è rivolta allo *“Sviluppo ed adeguamento delle strutture e del personale impegnati, con funzioni diverse, nelle attività di programmazione, coordinamento, gestione, sorveglianza e controllo dei programmi dei Fondi strutturali”*.

Il Formez è chiamato a supportare il Dipartimento della Funzione Pubblica nell’attuazione della Misura II.2, ed in particolare nella realizzazione, sulla base di una programmazione operativa annuale, di Azioni di Sistema finalizzate ad assicurare omogeneità e coerenza, sul territorio nazionale, a tutti gli interventi rivolti alle Pubbliche Amministrazioni.

In linea generale, la Misura II.2 si propone di attuare un insieme di interventi finalizzati al potenziamento delle competenze della Pubblica Amministrazione, tenendo conto sia delle esigenze legate ai processi di programmazione, gestione e monitoraggio degli interventi co-finanziati dai fondi strutturali, sia dell’attuale evoluzione del ruolo dell’Amministrazione Pubblica, chiamata ad agire nel nuovo contesto delineato dai processi di decentramento delle competenze e, quindi, con maggiori responsabilità sui processi di sviluppo. Gli interventi previsti nell’ambito della misura II.2 si inseriscono nell’ambito della più generale politica di miglioramento dell’efficienza dell’Amministrazione Pubblica, riconosciuta come una delle politiche settoriali trasversali dalla cui attuazione dipende anche il successo del Quadro Comunitario di Sostegno (QCS). In tal senso, gli interventi delineati nella Misura si propongono una ricaduta più ampia rispetto alle strutture ed al personale coinvolti nell’attuazione degli interventi co-finanziati dai fondi strutturali.

Le azioni previste dalla Misura, con riferimento alle quali il Formez formula i Piani annuali di attività, tendono ad articolare interventi complessi, prevedendo sia azioni mirate a recuperare il gap esistente con le amministrazioni del Centro-Nord per quanto concerne la gestione dei fondi strutturali e i processi di riorganizzazione interna, sia azioni finalizzate ad uniformare a livello nazionale le performance delle amministrazioni pubbliche.

Le differenti tipologie di intervento individuate all’interno della Misura sono sintetizzabili come segue:

- Sviluppo di servizi informativi a supporto della P.A.
- Sviluppo di servizi formativi con carattere di sistema
- Sviluppo di nuovi contenuti professionali e potenziamento delle professionalità
- Trasferimento di buone pratiche, confronto di esperienze, cooperazione interistituzionale
- Sviluppo e sperimentazione di modelli, prototipi, sistemi innovativi
- Attività di formazione intensiva di lingue straniere
- Sviluppo di attività formative finalizzate alla formazione e selezione di personale da impegnare nelle attività delle task-force individuate nel QCS.

Il Complemento di programmazione identifica cinque azioni, fortemente integrate e complementari, riconducibili a tali tipologie di intervento:

Azione 1: *Sostegno alle pubbliche amministrazioni nella gestione dei fondi strutturali*, che mira a sostenere le politiche di miglioramento dei processi di programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione degli interventi co-finanziati dai fondi strutturali.

Azione 2: *Adeguamento del sistema formativo per la Pubblica Amministrazione*, che nell'ambito di un contesto istituzionale fortemente innovato in cui le Regioni gestiscono autonomamente la formazione dei funzionari, intende realizzare azioni di sistema in un'ottica di rafforzamento delle iniziative regionali e di diffusione di progetti eccellenti.

Azione 3: *Sostegno alle politiche di Sviluppo Locale*, che vuole contribuire alla creazione di un sistema per la promozione dello sviluppo locale, facendo riferimento soprattutto agli sportelli unici per le imprese.

Azione 4: *Sostegno ai processi di cambiamento della Pubblica Amministrazione*, che è focalizzata sull'attivazione di interventi mirati a sostenere il processo in atto di modernizzazione della P.A., con particolare attenzione ad aspetti strategici, quali l'efficienza interna ed il miglioramento dell'offerta dei servizi, la sperimentazione di nuove forme di gestione del personale ed il telelavoro, la flessibilità e la semplificazione delle procedure.

Azione 5: *Supporto alle Amministrazioni Centrali responsabili di attività di indirizzo e coordinamento*, che è rivolta a potenziare e qualificare il ruolo delle Amministrazioni centrali con riferimento alle funzioni di supporto, coordinamento ed indirizzo metodologico che esse svolgono in favore delle Regioni e delle Amministrazioni centrali titolari di PO.

In particolare, l'azione 5 è articolata in sotto-azioni che hanno ad oggetto la formazione di funzionari delle amministrazioni regionali e locali in vari ambiti di intervento. La tabella 2 tratteggia in maniera sintetica le singole sotto-azioni, specificandone obiettivi, Amministrazioni proponenti e destinatari.

La Misura II.2 presenta inoltre connessioni con Misure previste nell'ambito di altri PON settoriali, rivolti alle Regioni dell'obiettivo 1. In particolare, si possono segnalare connessioni con il PON "Ricerca Scientifica, Sviluppo tecnologico e Alta formazione", di cui è responsabile il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e con il PON "Sicurezza per lo Sviluppo del Mezzogiorno" emanato dal Ministero dell'Interno. La tabella 3 descrive le azioni previste all'interno di tali PON.

Va infine segnalato che le attività descritte sono appena in fase di avvio.

**Tabella 2 - Le attività formative previste dalla Misura II.2 del PON “Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema”
Istituzione responsabile: Dipartimento Funzione Pubblica**

Amministrazione proponente	Attività	Obiettivi	Destinatari
<p>Ministero del lavoro e delle politiche sociali</p> <p>Dipartimento delle Politiche sociali e previdenziali</p>	<p>Azione 5.1 di affiancamento per la crescita professionale degli operatori delle amministrazioni regionali e locali e per sostenere lo sviluppo di interventi integrati per l'inclusione sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorire lo scambio di esperienze di successo; ▪ Costituire e consolidare una rete interistituzionale per la gestione di nuovi saperi sullo stato di attuazione del welfare; ▪ Realizzare azioni integrate di assistenza formativa e di affiancamento consulenziale per le risorse umane impegnate nell'attuazione delle politiche sociali finanziate nei POR. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funzionari dei settori programmazione e sviluppo locale, lavoro e formazione professionale, politiche di inclusione sociale e di assistenza socio-sanitaria delle Regioni, Province e Comuni.
<p>Presidenza del Consiglio dei Ministri</p> <p>Dipartimento Pari Opportunità</p>	<p>Azione 5.2 di sensibilizzazione, formazione ed animazione in materia di pari opportunità tra uomini e donne e di inclusione sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppare le capacità delle amministrazioni di utilizzo e di diffusione di tecniche, strumenti, approcci metodologici connessi all'animazione delle pari opportunità. Le azioni di sistema prevedono: <ul style="list-style-type: none"> ○ la diffusione e sperimentazione dell'applicazione del modello VISPO; ○ la creazione di un sistema integrato a regime sul territorio per dare continuità alle esperienze-pilota URBAN. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operatori e dipendenti delle Amministrazioni regionali e locali; ▪ Consigliere/i di pari opportunità regionali e provinciali; ▪ Componenti dei Comitati per le Pari opportunità delle Regioni e degli enti locali.

Tab. 2 (continua)

Amministrazione proponente	Attività	Obiettivi	Destinatari
Ministero per i Beni e le Attività Culturali	Azione 5.4 – Affiancamento per il miglioramento del processo di programmazione e della qualità progettuale degli interventi nel settore dei beni e delle attività culturali.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorire una crescita strutturale delle competenze manageriali e delle capacità programmatiche e realizzative dei soggetti che operano nell’ambito della fornitura di servizi per la gestione dei beni e delle attività culturali; ▪ Migliorare i processi amministrativi e finanziari collegati all’avanzamento dei progetti dell’Asse II “Risorse culturali” nei P.O.R. in una logica di rete collaborativa tra il Ministero e le Regioni; ▪ Definire un livello minimo della qualità e standardizzare i profili di competenza per migliorare la formazione specialistica e professionale; ▪ Sperimentare modelli di collaborazione manageriale tra settore pubblico e privato nella gestione delle attività e delle risorse culturali. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari delle amministrazioni regionali che operano nell’ambito dei Beni e delle Attività Culturali, con particolare riferimento alle unità impegnate nella gestione dell’Asse II “Risorse culturali” del POR. ▪ Strutture centrali e periferiche del Ministero Beni culturale e Attività produttive.
Ministero Affari Esteri Direzione Generale per l'integrazione europea	Azione 5.5 di sensibilizzazione, formazione e affiancamento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supportare le Regioni dell’Ob. 1 nelle azioni di internazionalizzazione dell’economia e della cultura regionali; ▪ Sviluppare le competenze connesse ai processi di integrazione tra le istituzioni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari che si occupano di programmazione comunitaria.
Ministero delle Attività Produttive Direzione Generale Energia e risorse minerarie	Azione 5.6 di formazione finalizzata alla riqualificazione della P.A. nel settore energetico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promuovere lo sviluppo di competenze specialistiche in materia energetica, con particolare riferimento al miglioramento qualitativo ed all’omogeneizzazione dell’offerta formativa in campo energetico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari delle Amministrazioni regionali e degli enti locali che operano nel campo energetico e delle risorse minerarie.

Tab. 2 (continua)

Amministrazione proponente	Attività	Obiettivi	Destinatari
Ministero delle Attività Produttive Direzione Generale Turismo	Azione 5.7 di indirizzo, coordinamento, affiancamento consulenziale nel settore del turismo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantire il necessario supporto nella costruzione di modelli standard e di terminologie omogenee per la filiera del turismo e nella realizzazione di reti informative. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari delle amministrazioni regionali e locali che si occupano della gestione di fondi strutturali nell'ambito del turismo.
Ministero dell'Ambiente e Tutela del Territorio	Azione 5.8, rivolta alla formazione dei dipendenti della P.A. nel settore della difesa, salvaguardia, uso e governo del sistema fisico-ambientale.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rafforzare le competenze dei dirigenti e funzionari regionali, delle autorità di bacino e delle amministrazioni locali sui temi del rischio idrogeologico e sua previsione, ai fini della pianificazione del territorio sulla base di compatibilità "ecologiche". 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari regionali che operano nel Settore Difesa Suolo e negli Uffici di Programmazione; ▪ Autorità di Bacino.
Ministero delle infrastrutture e trasporti Dipartimento per il Coordinamento dello sviluppo del territorio, per le politiche del personale e gli Affari Generali	Azione 5.9 di affiancamento consulenziale nel settore delle risorse idriche.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supportare le amministrazioni fornendo modelli, schemi, manuali di procedura ed esempi di buone prassi sui seguenti temi: <ul style="list-style-type: none"> o Programmazione dei fondi strutturali; o Monitoraggio dell'attuazione; o Valutazione dei programmi; o Rendicontazione delle spese. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funzionari regionali che operano nei settori della programmazione, dei lavori pubblici e dell'agricoltura per gli specifici aspetti dell'utilizzo dell'acqua per fini irrigui.

Tab. 2 (continua)

Amministrazione proponente	Attività	Obiettivi	Destinatari
<p>Ministero delle Politiche agricole e forestali</p> <p>Direzione Generale per le politiche strutturali e lo sviluppo rurale</p>	<p>Azione 5.10 di formazione finalizzata all'adeguamento del personale impegnato nelle attività di programmazione, coordinamento, gestione, sorveglianza e controllo dei programmi dei Fondi Strutturali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornire supporto formativo sui seguenti temi: <ul style="list-style-type: none"> o Fondi strutturali e politiche comunitarie; o Gestione, monitoraggio e valutazione degli interventi; o Lingue straniere; o Informatica di base e specialistica; o Innovazione, organizzazione e semplificazione dei processi di lavoro; o Decentramento e riflessi sull'agricoltura; o Monitoraggio e controllo sui fondi comunitari (FEOGA). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funzionari regionali impegnati nella programmazione e gestione dei fondi strutturali.
<p>Ministero della Salute</p>	<p>Azione 5.11 – Attività di supporto e di formazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affiancare le amministrazioni nella programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione di progetti socio-sanitari co-finanziati. Le azioni in cui il Progetto è articolato sono le seguenti: <ul style="list-style-type: none"> o Ricognizione e valutazione degli strumenti esistenti in sede regionale a supporto della programmazione, attuazione, monitoraggio e valutazione di progetti socio-sanitari; o Supporto all'analisi delle criticità; o Reporting e audit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari dell'amministrazione centrale e delle amministrazioni regionali responsabili della programmazione ed attuazione di progetti nel settore socio-sanitario-sociale-ambientale, co-finanziati dai fondi strutturali, direttamente o indirettamente collegati a tematiche di salute.

Tabella 3 - Le attività formative previste all'interno di PON settoriali

Amministrazione	Attività	Obiettivi	Destinatari
<p>PON "Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico e Alta Formazione"</p> <p>Istituzione responsabile: Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica</p>	<p>Misura 3.3 rivolta alla formazione di alte professionalità per adeguare le competenze della P.A. in materia di Ricerca e Sviluppo e relativa valorizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promuovere e valorizzare: <ul style="list-style-type: none"> o la capacità propositiva, intesa come attitudine alla ricerca di nuove soluzioni rispetto ai problemi da gestire; o la capacità gestionale, intesa come ricerca costante di migliori combinazioni tra risorse e risultati; o la capacità di creare condizioni idonee allo sviluppo dell'organizzazione pubblica in cui si opera; o la capacità di orientarsi all'innovazione interna; o la capacità di valutare i risultati ed i ritorni delle politiche poste in essere. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari che operano nel settore <i>Ricerca e Sviluppo</i>.
<p>PON "Sicurezza per lo Sviluppo del Mezzogiorno d'Italia"</p> <p>Istituzione responsabile: Ministero dell'Interno</p>	<p>Misura 1.5 "Risorse Umane per la Sicurezza", in cui sono previste attività di formazione e accompagnamento rivolte al personale delle Regioni e degli Enti Locali.</p>	<p>Le attività di "sostegno formativo" sono finalizzate all'aggiornamento del livello di qualificazione specialistica del personale che opera nel settore Sicurezza sui temi connessi al controllo ed alla tutela del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti e funzionari delle amministrazioni regionali e locali che operano nel settore della sicurezza e del controllo del territorio.

3. Il Piano di formazione della Regione Campania in relazione agli indirizzi generali per la formazione delle pubbliche amministrazioni

Uno degli assunti di fondo della Direttiva del 13 dicembre 2001 sulla *Formazione e la valorizzazione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni* – che aggiorna ed integra la circolare ministeriale n.14 del 24/04/1995 – è che la formazione va intesa nei termini di una “dimensione costante e fondamentale del lavoro ordinario nonché strumento essenziale nella gestione delle risorse umane”. La conoscenza e le competenze rappresentano, dunque, le leve su cui le Amministrazioni devono fondare la gestione del cambiamento. Sotto questo profilo, infatti, i processi di riorganizzazione, l’ammodernamento tecnologico, il decentramento e la conseguente ridefinizione della *mission* istituzionale delle Amministrazioni possono realizzarsi solo attraverso il coinvolgimento e la riqualificazione del personale.

Le Amministrazioni devono pertanto garantire il diritto alla formazione permanente mediante una pianificazione delle attività formative coerente con gli obiettivi istituzionali e che tenga altresì conto delle esigenze e delle inclinazioni individuali.

Viene in tal senso promossa per tutte le Amministrazioni la realizzazione di un’efficace programmazione di attività formative, superando gli attuali livelli percentuali di investimento sul monte retributivo e garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto. Le attività formative dovranno rispondere a standard minimi di qualità ed assicurare il raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei dipendenti ed il più generale miglioramento dei servizi pubblici.

Il Piano di formazione per i dirigenti e i dipendenti della Regione Campania per il biennio 2003-2004 ha una forte rispondenza con gli obiettivi perseguiti dalla Direttiva. Nello specifico, sono ravvisabili sinergie sotto il profilo dei contenuti generali, delle logiche di stanziamento delle risorse, delle metodologie e del processo di valutazione.

In particolare, sul piano dei **contenuti**, la Direttiva individua tre aree di contenuto particolarmente significative:

- ❑ La domanda di nuove competenze, associata alla necessità di una riqualificazione dei profili esistenti
- ❑ I processi di informatizzazione e la conseguente riorganizzazione delle Amministrazioni, nell’ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore organizzazione del lavoro
- ❑ La riforma della dirigenza.

Il Piano di formazione prevede:

1. Relativamente alla riqualificazione delle competenze esistenti ed alla creazione di nuovi profili, interventi rivolti allo **sviluppo di competenze**, da realizzare mediante la definizione di diversificati percorsi formativi riconducibili alle seguenti tipologie:

- sviluppo di competenze per aree di contenuto professionale strategiche per l’Amministrazione;

- sviluppo di ruoli specialistici di processo, ovvero di ruoli innovativi di supporto alla creazione di nuove funzioni organizzative;
- sviluppo di competenze settoriali, attraverso l'approfondimento delle conoscenze e l'acquisizione di metodi e strumenti di tipo specialistico.

2. Per quanto poi riguarda l'informatizzazione, il Piano prevede un intenso sforzo di supporto al processo di ammodernamento tecnologico avviato dall'Ente mediante lo sviluppo del Sistema Informativo Regionale. Nell'area tematica delle tecnologie informatiche sono infatti previsti: percorsi di formazione continua (e di alfabetizzazione informatica) destinati all'intera platea regionale, percorsi mirati di affiancamento su progetti-obiettivo ed attività di supporto al Sistema Informativo Regionale.

3. Relativamente infine alla formazione per i dirigenti, il Piano di formazione regionale prevede, in continuità con i Piani precedenti, una Linea di intervento finalizzata al **rafforzamento delle funzioni dirigenziali** (area della formazione manageriale), all'interno della quale sono previste attività finalizzate allo sviluppo di competenze manageriali sugli aspetti connessi alla gestione delle risorse umane, al public management, alla gestione per obiettivi ed alla cultura del risultato, etc.

In termini di **risorse economiche**, la Direttiva prevede che i livelli percentuali attuali di investimento sul monte retributivo vengano progressivamente aumentati. In tal senso, il *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 1998-2001* del comparto del personale delle "Regioni-Autonomie Locali" rende vincolante per tutte le Pubbliche Amministrazioni l'obiettivo che per la Formazione del personale venga investita una quota pari almeno all'1% della spesa complessiva del personale. La Direttiva prevede altresì che i fondi comunitari previsti dalla programmazione 2000-2006 concorrano, con fondi nazionali e regionali, ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi di crescita individuati. In quest'ottica, la Regione Campania, nel *Contratto Collettivo Decentrato Integrativo* per il personale (escluso quello con qualifica dirigenziale) – anno 2001, ha stabilito, all'art. 49, capo II:

- 1) che le risorse sul capitolo di spesa "*Spesa per la formazione, lo sviluppo professionale dei dipendenti regionali e per le pari opportunità*" vengano incrementate dai fondi erogati in relazione al P.O.R. Campania e dal Fondo Sociale Europeo;
- 2) che per il 2002 venga verificata, in ragione dei processi di innovazione avviati dall'Ente, la possibilità di perseguire l'obiettivo di elevare all'1,5% del monte retributivo del personale le risorse per la formazione.

In tal senso, le risorse previste ed impegnate dalla Regione Campania negli esercizi finanziari dal 1998 al 2001 (capitoli di bilancio n.46 per i dipendenti con qualifiche non dirigenziali e n. 48 per i dirigenti) e nel 2002 (cap. 46) sono le seguenti:

- Esercizio finanziario 1998: 2 miliardi di lire;
- Esercizio finanziario 1999: 2 miliardi di lire;
- Esercizio finanziario 2000: 2 miliardi di lire;
- Esercizio finanziario 2001: 2 miliardi di lire;
- Esercizio finanziario 2002: € 2.582.284,50.

Tutte le risorse indicate sono state impegnate e spese a partire dal 2000.

Sul piano delle **metodologie**, nella Direttiva si legge che i luoghi e le tecniche della formazione possono essere ripensati coerentemente con i mutamenti organizzativi in atto: le modalità scelte devono, in tal senso, assicurare l'efficienza e l'efficacia degli interventi formativi.

Negli indirizzi del Piano di formazione per la Regione Campania ed in continuità con l'esperienza maturata negli anni precedenti, è previsto di coniugare diverse modalità di formazione in funzione dei bisogni dell'Ente, privilegiando la formazione sul campo e la formazione-assistenza come profilo standard. In particolare, nell'ottica dell'efficienza/efficacia degli interventi, la formazione d'aula viene concentrata e prevista solo nei casi necessari ed insostituibili e viene prevista la possibilità di avvicinare la formazione ai luoghi di lavoro, ottimizzando i tempi formazione/lavoro, e di estendere la fase finale delle attività, con giornate di affiancamento operativo on the job e momenti di consultazione, anche *on line*, di documentazione e di esperti.

L'orientamento impresso dalla Direttiva si riflette anche sulla **valutazione della formazione**. La valutazione deve essere intesa non solo nei termini di rendimento interno al processo formativo, e quindi di misurazione terminale di conoscenze o abilità acquisite dai partecipanti, ma anche e soprattutto in termini di coerenza tra azioni formative ed obiettivi dell'organizzazione.

Coerentemente con questa impostazione, il Piano di formazione prevede un sistema di valutazione delle diverse fasi del processo formativo, con l'utilizzo di una serie di strumenti (questionari di ingresso, questionari di gradimento delle attività e, quando previsto, questionari di apprendimento) e di procedure informatizzate di controllo, caricamento ed elaborazione dei dati all'interno del Sistema Informativo della Formazione (SIF). E' altresì prevista la verifica periodica dell'utilizzo degli strumenti di monitoraggio e valutazione da parte dei soggetti a cui viene affidata l'erogazione delle attività formative.

Nell'ottica della coerenza tra azioni formative ed obiettivi dell'organizzazione, il Piano di formazione prevede all'interno del sistema di valutazione delle attività una fase di verifica dei risultati dei percorsi formativi come ricaduta "on the job". Questo livello della valutazione fa riferimento ad aspetti quali: l'utilità di materiali, metodi e tecniche trasferiti ad essere concretamente applicati nei contesti lavorativi dei partecipanti, il contributo dei saperi acquisiti alle prestazioni ordinarie svolte, il contributo agli output/attività gestionali delle unità organizzative di appartenenza dei partecipanti intese nel loro complesso, le ricadute in termini di comportamenti ed atteggiamenti sul lavoro.

4. Le attività formative realizzate nel periodo 2000-2003: Piano 2000-2001 e 2002-2003

Premessa

Le due esperienze precedenti sono state strutturate in maniera differente in ragione delle diverse logiche di fondo che le hanno ispirate, connesse anche ai diversi momenti della “storia” organizzativa in cui i Piani sono stati sviluppati.

Di fatto è possibile leggere nell’evoluzione dei piani formativi già realizzati (ed in quello a venire) l’evoluzione del processo di cambiamento ed il fermento innovativo che la Regione Campania sta vivendo da qualche anno.

I Piani di formazione che il Formez ha strutturato e realizzato hanno infatti inteso caratterizzarsi come “*processi formativi*” di sostegno ed incentivo all’ammodernamento della macchina amministrativa regionale, attribuendo alla crescita professionale delle risorse umane il ruolo di leva fondamentale di tale cambiamento attraverso il coinvolgimento del personale nel ridisegno dei processi di lavoro e della struttura organizzativa prima, e dell’implementazione di tale ridisegno poi.

Il contesto e il momento di riferimento, sia organizzativo che politico-istituzionale, hanno fatto sì che nella prima esperienza si riflettesse soprattutto la necessità di un’azione approfondita di analisi “dei meccanismi organizzativi” della Regione e, quindi, di un investimento in “processi formativi” finalizzati ad una conoscenza dal di dentro dell’Ente stesso, in rapporto alle modalità di operare del sistema, alla verifica dell’esistenza di possibili alternative che andassero verso la razionalizzazione dei processi e allo sviluppo di una mappa delle conoscenze e competenze necessarie.

A tale bisogno si è risposto attraverso azioni di formazione-intervento che fossero coerenti con gli obiettivi regionali. Per l’identificazione dei processi strategici è stato costituito un *Comitato Tecnico Scientifico* che ha graduato i bisogni espressi dalle Aree secondo una logica di rispondenza al programma di interventi di ammodernamento che la Regione stava avviando.

Nel secondo Piano si è puntato invece ad un’azione di sostegno a processi già in corso, e si è passati quindi da una logica di formazione-intervento ad una logica di formazione-accompagnamento. Il cambiamento in atto, infatti, richiedeva interventi che andassero soprattutto verso la costruzione di una nuova mentalità di approccio alle problematiche. L’azione formativa ha inteso raggiungere in maniera più capillare le diverse fasce di utenti del Piano mediante percorsi caratterizzati da una forte impronta di aggiornamento e di formazione al ruolo, realizzata soprattutto attraverso attività di assistenza on the job.

Di seguito sono riportate le caratteristiche delle modalità organizzative dei diversi Piani che danno ragione del percorso evolutivo sopra sintetizzato.

Il Piano 2000-2001

Il Piano 2000-2001 (su risorse 1998-99) ha rappresentato la prima esperienza di intervento formativo strutturato, realizzato dalla Regione Campania e che si poneva la finalità di coinvolgere quote significative della popolazione dei dipendenti regionali. Gli obiettivi fondamentali perseguiti nella stesura e, successivamente, nella realizzazione del Piano sono stati:

- favorire la comunicazione e lo sviluppo di competenze innovative, soprattutto attraverso la creazione di “comunità professionali” che potessero promuovere ed accompagnare i processi di sviluppo organizzativo regionale, con un’azione di “consulenza interna”;
- costruire un nuovo modo di operare e condividere informazioni;
- attribuire alle comunità professionali individuate ed adeguatamente formate, compiti di analisi di aree critiche volte a far emergere soluzioni progettuali di miglioramento puntuali;
- introdurre strumenti di analisi organizzativa, attraverso azioni formative che coinvolgessero i partecipanti in attività di riprogettazione organizzativa.

La nota caratterizzante del Piano, per il tipo di impegno richiesto e per le finalità perseguite, è stata rappresentata dai “Progetti mirati”, volti a far emergere proposte di interventi di miglioramento su particolari processi di lavoro interni all’Amministrazione, che ne costituissero snodi strategici.

I Progetti mirati hanno costituito un format progettuale di azioni di formazione-affiancamento condotte su processi (ma ove opportuno anche su Settori, Aree, etc.), con l'intento della loro semplificazione, riorganizzazione o totale “reingegnerizzazione”.

I progetti realizzati sono stati:

- *Valutazione delle competenze e costruzione di un sistema informativo del personale;*
- *Contrattualistica e gestione dei servizi;*
- *La riforma del bilancio regionale ai sensi del D.Lgs. 76/2000;*
- *Formazione in materia di organizzazione e funzionamento del comparto Gestione del territorio nella Regione Campania;*
- *La RUPAR a sostegno dell’ e-government;*
- *La banca dati del personale regionale.*

Ognuno di essi mirava soprattutto alla individuazione e costituzione di un gruppo di specialisti che potessero fungere, all’interno dell’Ente, da Referenti per le diverse discipline.

Oltre ai Progetti mirati, le linee d’intervento intorno a cui era stato costruito il Piano erano:

- Workshop per i dirigenti (laboratori)
- Comunicazione e azioni di formazione di base e di aggiornamento.

I workshop sono stati strutturati come laboratori di riflessione rivolti ai dirigenti, finalizzati all'assunzione di una coscienza del ruolo rivestito all'interno dell'Amministrazione che si concretizzasse in uno sviluppo delle competenze in senso manageriale.

Lo sviluppo nei dirigenti della capacità di lettura delle problematiche organizzative della Regione, non quindi di singoli processi, ma dell'Ente nel suo complesso, completava il percorso di analisi e riprogettazione avviato con i "Progetti Mirati".

Oggetto dei workshop realizzati sono stati il ridisegno delle funzioni e dell'organizzazione regionale e la sperimentazione del modello di valutazione dei dirigenti.

In particolare sono state realizzate:

- n. 8 edizioni del workshop *"Migliorare l'organizzazione per un esercizio più efficace del nuovo ruolo e delle nuove funzioni della Regione"* per un totale di 180 partecipanti fra Dirigenti e Coordinatori d'Area;
- n. 16 edizioni del workshop *"La valutazione delle prestazioni come strumento di crescita individuale e di miglioramento dell'organizzazione"* per un totale di 228 partecipanti fra Dirigenti e Coordinatori d'Area.

La linea Comunicazione ha rappresentato, infine, uno spazio di prima sperimentazione di attività di progettazione e sviluppo del piano di comunicazione regionale inerente le azioni formative. La linea ha altresì contemplato la programmazione e realizzazione di interventi formativi di base e di aggiornamento specialistico.

In questa prima fase di sperimentazione, il piano di comunicazione di supporto al Programma di formazione ha utilizzato diverse modalità e mezzi di informazione, in particolare è stata avviata un'attività di diffusione e promozione delle attività formative attraverso:

- a) L'affissione di locandine;
- b) La pubblicazione sul sito della Regione delle attività avviate e in via di svolgimento;
- c) La gestione di focus group su problematiche organizzative interne alla Regione, riguardanti in particolare il comparto "Gestione del Territorio", i cui risultati sono stati raccolti in un CD ROM.

L'esperienza si è poi sviluppata nel Sistema Informativo della Formazione avviato nel Piano di formazione successivo.

Gli interventi formativi realizzati in tale linea sono stati:

- **Informatica di base** (61 edizioni);
- Formazione per le componenti del Comitato per le **Pari opportunità**;
- Affiancamento finalizzato alla riorganizzazione delle procedure in uso e dei processi di lavoro connessi al monitoraggio delle attività finanziate dai fondi POR all'interno dell'Area di Coordinamento *Sviluppo Attività Settore Primario*.

I risultati

Il Piano 2000-2001 ha realizzato oltre 700 giornate di formazione coinvolgendo circa 2200 partecipanti per un totale complessivo di 16.000 giornate/uomo di attività. Al suo interno sono state sviluppate le attività riportate sinteticamente nella tabella che segue:

Attività	n. Partecipanti	Giornate Attività	Giornate/uomo
Informatica di base	1.270	244	5.080
Progetto Mirato RUPAR - Reti	64	60	960
" " - GOS	57	50	570
" " - Nuri	46	22	644
Progetto Obiettivo Banca Dati Personale	17	40	680
Workshop Organizzazione	180	32	640
Workshop Valutazione prestazioni dirigenziali	228	43	860
Progetto Mirato LL.PP. - Territorio	46	25	690
Progetto Mirato Personale	42	40	840
Progetto Mirato Bilancio	46	67	1.426
Progetto Mirato Contrattualistica	42	40	880
Autisti	22	4	88
Agricoltura - Gestione Finanziaria POR	25	36	400
Servizio Escavazione Porti	135	14	1.890
Comitato Pari Opportunità	17	14	238
Sperimentazione A.I.R.	7	14	98
Lingua Inglese	12	16	192
TOTALE COMPLESSIVO	2.256	761	16.176

Il Piano 2002-2003

Il programma 2002-2003 (su risorse 2000-2001) si è caratterizzato come naturale proseguimento di quello precedente, del quale ha raccolto l'eredità in termini di esperienza e di conoscenza acquisita dei meccanismi di funzionamento dell'Ente Regione. Il Piano si è proposto come obiettivo la realizzazione di percorsi formativi differenziati, tali da realizzare uno sviluppo di competenze, sia di base che specialistiche, funzionali all'adeguamento dell'organizzazione regionale ai nuovi obiettivi di cambiamento. In tal senso, la formazione, coinvolgendo una popolazione assai vasta, ha inteso rafforzare i ruoli dirigenziali, consolidare conoscenze e competenze dei dipendenti, contribuire alla definizione di nuovi profili professionali.

Inoltre, in concomitanza con l'avvio del secondo Piano di formazione, la Regione Campania ha avviato una serie di attività di forte impatto organizzativo che ha comportato la necessità del confronto continuo con uno scenario in rapida trasformazione. La progettazione di Cantieri per l'innovazione, che mettesse la Regione in condizione di internalizzare processi di federalismo e decentramento, previsti dalla normativa nazionale, e le opportunità di formazione per i dipendenti offerte dal POR (misura 3.10) hanno comportato la necessità che il Piano fosse formulato ponendosi come attività a sostegno e ad integrazione di tutti gli interventi in corso.

E' stata mantenuta la modalità, già ampiamente sperimentata nel Piano precedente, del monitoraggio costante dei fabbisogni formativi, sottoposti a continue verifiche perché le attività fossero funzionali ai processi in corso all'interno dell'Ente. Diversi, infatti, sono stati i momenti di rilevazione dei fabbisogni e continui i tentativi di adeguamento della progettazione di dettaglio.

L'esperienza precedente ed il nuovo scenario hanno indotto a scegliere differenti modalità organizzative delle attività. Il Piano è stato infatti orientato verso la formazione-accompagnamento, mediante la programmazione di interventi brevi, articolati in una fase d'aula ed una fase di assistenza, realizzata attraverso:

- *“assistenza on the job”*
- *“follow up”*
- *“assistenza on line”.*

Le Linee di intervento in cui il Piano è stato articolato sono riportate di seguito:

per i dirigenti:

- Formazione strategica;
- Formazione per lo sviluppo del ruolo;
- Formazione in informatica e nuove tecnologie;
- Formazione linguistica;

per i dipendenti di categoria B, C, e D:

- Formazione strategica;
- Formazione su aree di contenuto professionale;
- Formazione su competenze gestionali di base;
- Formazione in informatica e nuove tecnologie;
- Formazione linguistica.

Un'ulteriore linea di intervento è stata individuata nella **formazione finalizzata** allo sviluppo di **ruoli specialistici di processo**, ovvero di ruoli innovativi di supporto alla creazione di nuove funzioni organizzative, identificate in base alle scelte strategiche ed alle linee di sviluppo su cui l'Amministrazione sta costruendo il proprio intervento e progettate in un'ottica di creazione di profili e servizi innovativi. In tal senso, le funzioni "pilota" individuate sono state la *funzione-formazione* e la *funzione-comunicazione*.

Gli obiettivi del Piano di formazione 2002-2003 sono dunque sintetizzabili come segue:

- accompagnare e supportare il processo di ridefinizione del nuovo modello di Regione, favorendo lo sviluppo del management e in primo luogo di quelle competenze necessarie per conseguire gli obiettivi del piano di governo regionale;
- creare nel personale motivazione a sviluppare apprendimento organizzativo, aggiornando costantemente le proprie competenze professionali e sviluppandone di nuove, in relazione agli orientamenti di riforma dell'Amministrazione, connessi sia alle nuove esigenze espresse dalle realtà sociali ed economiche campane che alle necessità di diffondere una nuova cultura organizzativa.

A supporto del Piano di formazione è stato costruito il *Sistema Informativo della Formazione* (SIF), che ha generato un valore aggiunto di forte professionalità.

Gli obiettivi del SIF si possono così sintetizzare:

- consolidare un sistema strutturato e permanente di riferimento per la formazione e lo sviluppo delle risorse umane;
- integrare sempre più strategie di sviluppo organizzativo e di valorizzazione delle risorse;
- integrare processi formativi e attività concrete;
- costruire un'infrastruttura informativa a supporto delle decisioni afferenti gli investimenti formativi;
- ricondurre a sistema tutta una serie di iniziative spesso sconcordate;
- valutare le diverse fasi del processo formativo;
- verificare l'effettiva ricaduta sulle attività lavorative e su quelle organizzativo-gestionali;
- fornire uno strumento per la valutazione delle performance dirigenziali.

Nella tabella che segue sono riportate le attività realizzate sino ad oggi e quelle in via di realizzazione (il Piano è in via di completamento) con relativa quantificazione in termini di partecipanti, giornate di attività e giornate/uomo.

I risultati
Attività realizzate ed in via di svolgimento

Attività	n. partecipanti	Giornate attività	Giornate/uomo
Appalti e forniture di beni e servizi	21	10	168
Costituzione delle Banche Dati di Carattere Territoriale - GIS	43	40	860
Creazione e gestione Banche Dati	64	40	640
Il nuovo ordinamento contabile regionale	106	8	212
Informatica di 2° Livello	930	188	3.720
Informatica di base	1.108	220	4.432
La Funzione formazione-interna	33	18	594
La redazione degli atti amministrativi	24	6	144
Le attività estrattive nelle cave	42	44	924
Project Management	90	9	270
Seminario sul bilancio	198	1	198
Valutazione delle prestazioni dirigenziali - anno 2002	98	4	98
Istruttori di vigilanza antincendio boschivo	19	12	228
Lavori Pubblici	25	7	175
WEB Writing	15	2	30
TOTALI	2.816	609	12.693
Corso di lingua inglese	220	260	2.860
TOTALI	3.036	869	15.553

Attività calendarizzate

Attività	n. partecipanti	Giornate attività	Giornate/uomo
Appalti e forniture di beni e servizi	50	16	400
Creazione e gestione Banche Dati	50	20	500
La redazione degli atti amministrativi	50	12	300
Formazione-aggiornamento in materia di LL PP	50	4	200
Informatica di Base	100	20	400
Informatica di Secondo Livello	260	52	1.040
Modello 730-CUD	25	4	100
Programmazione negoziata	25	9	225
TOTALI	610	137	3.165
TOTALI	3.646	1.006	18.718

Attività in fase di programmazione

Attività	n. partecipanti	giornate attività	Giornate/uomo
La redazione degli atti normativi	25	2	50
TOTALI	25	2	50
TOTALE COMPLESSIVO	3.671	1.008	18.768

ALLEGATI

SCHEDA DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Area Generale di Coordinamento: _____			
N° dipendenti incardinati nell'Area _____, di cui:			
n. ____ Dirigenti	n. ____ Cat. D	n. ____ Cat. C	n. ____ Cat. A + B

SEZIONE A – ATTIVITA' FORMATIVE D'INTERESSE TRASVERSALE

Questa sezione tende a rilevare i fabbisogni formativi di tipo **trasversale** (ovvero di potenziale interesse di più AGC) circostanziando la richiesta con numero e qualifica dei dipendenti che l'Area intende far partecipare.

1) Area delle tecnologie informatiche:

	Numero partecipanti per categoria			
	A+B	C	D	Dir.
Informatica di 1° livello (Microsoft Office livello base)				
Informatica di 2° livello (MS Office livello intermedio)				
Gestione Banche dati				
Gestione Banche dati di carattere territoriale – GIS				
Progettazione pagine web				
Microsoft Project				
Visual Basic				
Altro (specificare):				

2) Area giuridico-amministrativa:

	Numero partecipanti per categoria			
	A+B	C	D	Dir.
Normativa in materia di Lavori Pubblici	Non previsto			
Contrattualistica e gestione di appalti di servizi	Non previsto			
Redazione degli Atti amministrativi	Non previsto			
Normativa di accesso agli atti amministrativi	Non previsto			
Altro (specificare):				

3) Area della formazione manageriale:

	Categoria e quantità partecipanti			
	A+B	C	D	Dir.
Project management	Non previsto	Non previsto		
Project financing	Non previsto	Non previsto		
Il processo di decentramento e il federalismo	Non previsto	Non previsto		
Cooperazione e concertazione interistituzionale	Non previsto	Non previsto		
Altro (specificare):	Non previsto	Non previsto		

4) Area Linguistica:

	Categoria e quantità partecipanti			
	A+B	C	D	Dir.
Formazione lingua Inglese	Non previsto			
Altro (specificare):				

5) Area Comunicazione e Valutazione delle politiche:

	Categoria e quantità partecipanti			
	A+B	C	D	Dir.
Comunicazione e relazioni con il pubblico				
Valutazione delle politiche e della <i>customer satisfaction</i>	Non previsto	Non previsto		
Altro (specificare):				

Recapiti presso cui inviare eventuali comunicazioni: *Nominativo* _____

Tel. _____ *Fax* _____ *e-mail* _____

SEZIONE B – ATTIVITA' FORMATIVE D'INTERESSE SPECIFICO DELL'AREA

Questa sezione tende a rilevare i fabbisogni formativi direttamente connessi con attività ed esigenze specifiche dell'Area. Si prega di compilare la seguente scheda (che andrà ripetuta per ogni attività formativa segnalata) indicando obiettivi, destinatari e specifiche tecniche.

Duplicare questa scheda per ogni esigenza segnalata. **I campi 1 e 3 sono a compilazione obbligatoria**

1) Descrizione dell'intervento:

--

2) Obiettivi dell'intervento

--

3) Destinatari dell'intervento: (specificare tipologia e quantità dei partecipanti)

cat A+B n. _____, cat C n. _____, cat D n. _____, Dirigenti n. _____

4) Specifiche tecniche dell'intervento**4.1) Contenuti analitici:**

--

4.2) Eventuali norme di riferimento:

--

4.3) Tecnologie specialistiche necessarie per la realizzazione: (indicare se necessita di locali, attrezzature, strumenti specifici)

--

4.4) Indicare una stima del tempo massimo dedicabile dai partecipanti all'attività ogni settimana:

time . 1 gg/settimana . 2 gg/settimana . 3 gg/settimana . full

Recapiti presso cui inviare eventuali comunicazioni: **Nominativo** _____

Tel. _____ **Fax** _____ **e-mail** _____