

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Il Sistema Informativo del Personale

Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Risultati dei laboratori

Comune di Biancavilla (CT)

Progetto per l'analisi del fabbisogno formativo ai fini della redazione del piano della formazione

A cura di

Carmelo Cunsolo, Direttore generale, direttore@comune.biancavilla.ct.it

Programma di Empowerment delle PA del Mezzogiorno, ex Delibera CIPE 36/2002
Progetto Governance delle Risorse Umane - Modelli Innovativi
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa Azioni A.1.4. "Laboratori regionali di benchmark" e A.3 "Sperimentazione dei Modelli"

INDICE

1	Situazione attuale	3
2	Finalità del lavoro da svolgere.....	4
3	Caratteristiche generali del sistema/percorso che vogliamo realizzare	5
4	Questioni aperte, rischi, vincoli	6
5	Azioni da fare subito per coinvolgere gli interlocutori chiave e per avviare il lavoro	6
6	Azioni da compiere, tempi e responsabilità	7
6.1	Piano delle azioni	8
6.2	Il cronogramma	10

1 Situazione attuale

Il comune di Biancavilla inizia a trattare di formazione con la partecipazione alla iniziativa i successi di Cantieri dove sviluppa un progetto dal titolo **“dal sapere al saper essere al saper fare”**.

Nella gestione ad una prima fase di lezioni frontali di tipo tradizionali che servono per attivare la conoscenza, segue una fase di due cicli su organizzazione e project work per assegnare alla dirigenza una serie di strumenti per leggere le relazioni e le responsabilità e dall'altro il project per poter passare a quella di razionalizzazione delle criticità.

Successivamente si inizia una sperimentazione detta **“I percorsi dell'Innovazione”**, mix tra strumenti e relazioni che inizia con una due giorni in funzione outdoor con una quarantina di dipendenti divisi in quattro gruppi di lavoro a cui vengono assegnati una missione un consulente ed un tutor ,(il primo di competenza tecnica il secondo si competenza relazionale orientatore o psicologo) per arrivare attraverso lo strumento del project a riflettere legare l'impegno e determinare le responsabilità consegnando così all'amministrazione un impegno ed una operatività. I gruppi lavorano una giornata e mezzo in un luogo fuori dalla sede comunale, e si rincontrano il pomeriggio della seconda giornata in aula consiliare in un workshop durante il quale i tutor ed i leader dei gruppi raccontarono il percorso consegnando all'amministrazione i project come sintesi del lavoro svolto e dell'impegno da assumere. Questa progettazione continua.

Il 2006 si caratterizza per la **ricerca di modelli di lavoro** da assegnare alla dirigenza e così l'amministrazione partecipa a diverse iniziative del dipartimento della funzione pubblica della linea e-governance: Il progetto programmazione e controllo per la implementazione del PEG, il progetto per la implementazione dello sportello unico, progetto gestione delle risorse umane strumento il piano di formazione, con il master sulla comunicazione per avere un esperto e così poter meglio curare questo ambito della governance sino alla redazione del relativo piano, Il Bilancio Sociale per la rendicontazione sociale, a queste si assommano le iniziative del ciapi che ci vede comune pilota per controllo di gestione e bilancio di genere altri strumenti di lavoro, non ultimo la partecipazione assieme alla provincia regionale di Catania e l'università degli studi di Catania per la partecipazione al bando per la implementazione di master mirati alla governance e rientranti nel progetto di e-governance **“genus loci”**.

Tutto questa attività è certamente il frutto di una **visione dell'organizzazione** ed obbedisce ad una prima fase durante la quale **il bisogno formativo doveva legare con una strategia di approccio alla struttura** o meglio di primo approccio al sistema che il direttore generale ha pilotato coadiuvato dal comitato di direzione un sistema top down a cui si vuole affiancare uno di marca bottom up laddove la redazione del piano di formazione affidato al gruppo di lavoro della direzione generale nella più ampia ottica della governance interna ne era il presupposto per un più ampio coinvolgimento dei fruitori.

Il Comune di Biancavilla, rispetto alle precedenti esperienze della formazione, non si riteneva soddisfatto di come la formazione, quale leva per la gestione delle Risorse Umane, era stata pensata e governata.

L'innovazione, nel nuovo approccio, ha bisogno di un percorso e quindi non si innova soltanto per aver denunciato una non soddisfazione: il percorso deve essere assistito da strumenti di lavoro ed affiancato da professionalità capaci di innescarlo un processo virtuoso.

Il Comune ritiene fin da subito di stabilizzare gli effetti della partecipazione al progetto attraverso la redazione di un piano formativo che coniughi carriera e competenze.

Le progressioni verticali faranno da traino ad una azione di ammodernamento delle figure professionali in linea con le mutate esigenze alla nostra organizzazione. E' la scommessa che lanciamo per dare valore alla novazione attraverso un percorso laddove la persona il talento ed il ruolo siano gli elementi del mix vincente.

2 Finalità del lavoro da svolgere

Il lavoro da svolgere punta ad effettuare una **analisi dei fabbisogni formativi** e giungere alla **redazione del piano della formazione**.

L'obiettivo è quello di realizzare una **formazione completamente agganciata ai bisogni delle strutture, dei dirigenti, dei dipendenti**, in linea con la visione dell'Amministrazione di valorizzare le risorse umane e di impostare un percorso di cambiamento basato sul coinvolgimento delle persone.

La Direzione, nella sua "**visione**" del cambiamento, disegna un forte presidio e una progressiva integrazione tra i sistemi gestionali delle risorse umane:

- ⇒ agganciando la formazione al meccanismo di progressione verticale, cercando di fornire competenze necessarie al nuovo ruolo conseguito;
- ⇒ legando il sistema professionale operante allo sviluppo organizzativo e all'innovazione tecnologica, cercando di disegnare ruoli e figure professionali in linea con le esigenze dell'Ente e alle mutate condizioni di lavoro.

Si punta quindi ad arricchire i profili professionali di responsabilità e competenze prima non presenti ed ora richieste, valorizzando alcune figure intermedie e rendendole maggiormente coinvolte nei procedimenti e processi di lavoro.

⇒ finalizzando i risultati della valutazione delle prestazioni anche all'analisi delle criticità/opportunità di sviluppo organizzativo e analisi dei fabbisogni, per costruire un piano della formazione legato alle esigenze di cambiamento dell'ente.

Il piano della formazione diventa quindi una **lega di governo/stimolo del cambiamento strategica** dell'Ente, presidiato dalla Direzione generale e coordinato con gli altri strumenti di indirizzo strategico dell'Ente.

Ulteriore fine è quello di creare attorno allo strumento anche il **consenso e la partecipazione** sia dell'intera organizzazione, che delle parti sindacali per farne una leva di governo condivisa e partecipata.

3 Caratteristiche generali del sistema/percorso che vogliamo realizzare

Un buon **Piano della Formazione** deve contenere una serie di **requisiti** tali da renderlo quanto più efficace possibile.

Nello specifico un Piano della Formazione deve essere:

- Omnicomprensivo;
- Composto da una formazione teorica, tecnica, comportamentale;
- Composto da una formazione trasversale e specialistica;
- Composto da una formazione accentrata/decentrata:
- Sostenuto da una analisi del fabbisogno formativo condotta annualmente su:
 1. problemi che la struttura affronta;
 2. implicazioni concrete;
 3. persone interessate (divise per categorie).
- Contenere una chiara definizione dei tempi di realizzazione delle attività formative
- Contenere le modalità di acquisto per singola linea formativa.

4 Questioni aperte, rischi, vincoli

La realizzazione di qualsiasi percorso complesso racchiude, al suo interno, una serie di criticità che possono o meno determinare il successo del percorso stesso.

I **fattori critici di successo da presidiare**, riguardanti la realizzazione del Piano della Formazione, si possono riassumere nel modo seguente:

- Difficoltà nella **relazione con il mercato della formazione** in quanto non si posseggono le competenze;
- Altissima demotivazione, da cui scaturisce la necessità di **accompagnare il piano con un'azione di comunicazione mirata**, anche di tenore politico.
- Necessità di **definire gli assetti per competenze** in materia di formazione.

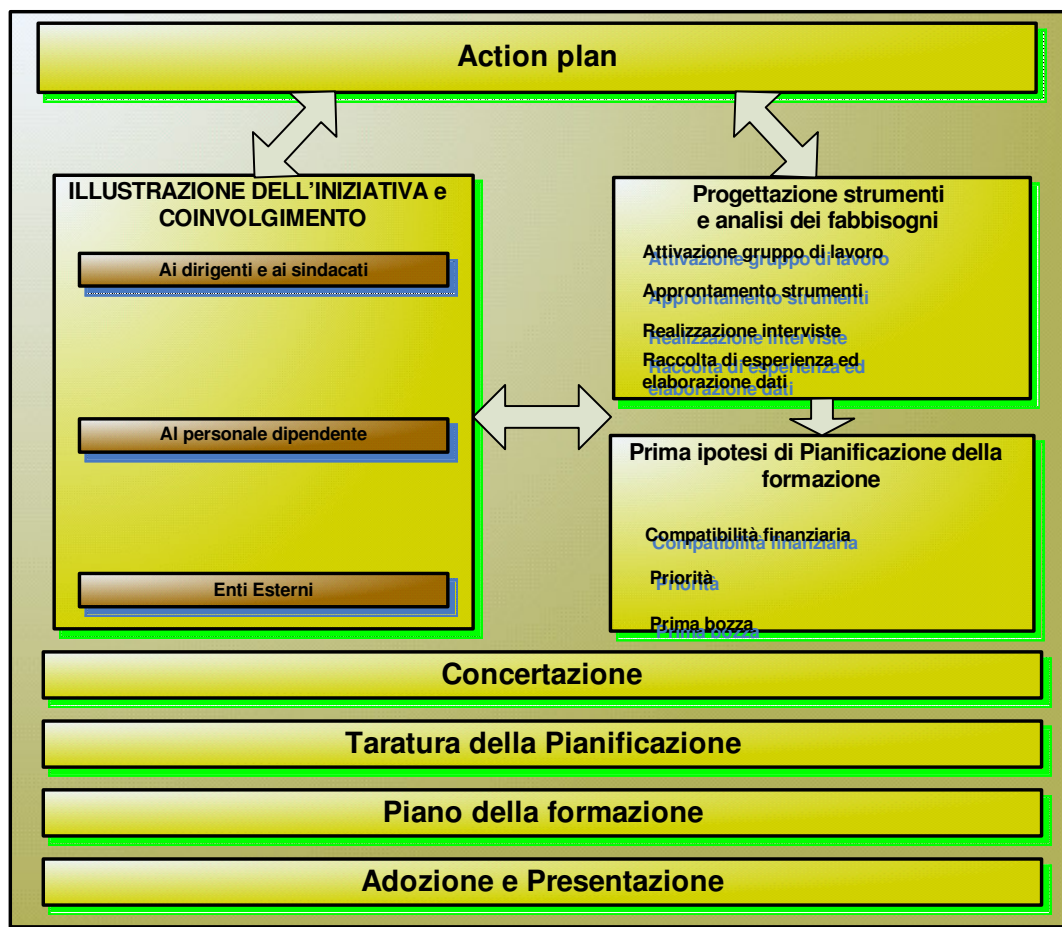
5 Azioni da fare subito per coinvolgere gli interlocutori chiave e per avviare il lavoro

Per realizzare Il Piano della Formazione occorre compiere una serie di **azioni** quali:

- Preparare la scaletta per le interviste
- Organizzare le interviste (identificazione degli intervistati e calendarizzazione delle interviste)
- Incontrare l'assessore al ramo e il segretario/direttore generale
- Incontrare i dirigenti da intervistare per spiegare la logica alla presenza dell'assessore al ramo del segretario/direttore generale

6 Azioni da compiere, tempi e responsabilità

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica riassuntiva delle azioni programmate.



Nei paragrafi successivi si riportano invece il piano delle azioni e il cronogramma

6.1 Piano delle azioni

Il Piano delle azioni descrive:

- le fasi/azioni da compiere
- i risultati attesi da quelle azioni
- i responsabili dei risultati

Fasi/Azioni	Risultati	Responsabilità
Analisi del problema da affrontare, definizione dei criteri generali e del piano di azione per la redazione del piano di formazione	Action plan per la realizzazione del piano di formazione	Direzione Generale Resp. Personale/formazione
Analisi di esempi di valore in campo nazionale e fase di studio preliminare	Raccolta, analisi e sintesi di esperienze interessanti	Direzione Generale Resp. Personale/formazione
Costituzione del gruppo di lavoro e assegnazione dei ruoli e delle responsabilità	Gruppo di lavoro attivo	Direzione Generale Gruppo di lavoro
Incontri in avvio per il coinvolgimento degli interlocutori chiave	Raccolta di informazioni "strategiche" e sensibilizzazione/coinvolgimento avviato	Gruppo di lavoro Resp. Personale/formazione
Approntamento degli strumenti per l'analisi, definizione di un format del documento di piano e organizzazione delle interviste	Strumenti progettati Piano operativo delle interviste	Gruppo di lavoro
Realizzazione delle interviste	Interviste effettuate	Gruppo di lavoro
Sintesi dei dati raccolti ed analisi incrociate	Estrapolazione di indicazioni quali/quantitative a supporto della redazione del piano	Gruppo di lavoro
Prime ipotesi di piano	Prima bozza di Piano	Gruppo di lavoro Direzione Generale Resp.

Fasi/Azioni	Risultati	Responsabilità
		Personale/formazione
Raccordo con altre amministrazioni impegnate nella redazione del piano secondo logiche compatibili	Coinvolgimento e collaborazione Interistituzionale avviato	Gruppo di lavoro Resp. Personale
Analisi di compatibilità finanziaria ed ipotesi su modalità di "acquisto"	Indicazioni sulla compatibilità finanziaria	Direzione Generale Resp. Personale
Definizione delle priorità a fronte dell'analisi finanziaria	Individuazione delle soluzioni prioritarie rispetto ai vincoli finanziari	Direzione Generale Resp. Personale
Redazione del piano della formazione	Piano della formazione redatto	Gruppo di lavoro Direzione Generale Resp. Personale/formazione
Presentazione agli amministratori e ai dirigenti	Incontri di presentazione effettuati	Gruppo di lavoro Resp. Personale/formazione
Concertazione dei criteri generali con le organizzazioni sindacali (i tempi e le modalità di concertazione sono definiti da ciascun ente sulla base di valutazioni proprie)	Concertazione effettuata	Direzione Generale Resp. Personale/formazione Parti Sindacali
Raccolta delle osservazioni e approntamento delle eventuali modifiche	Modifiche/taratura del piano effettuate	Gruppo di lavoro Resp. Personale/formazione
Redazione della versione definitiva del piano	Versione definitiva del Piano	Resp. Personale/formazione
Adozione del piano da parte degli organi competenti	Adozione formale	Resp. Personale/formazione Direzione generale
Presentazione finale del piano a tutti i dipendenti	Illustrazione generale del Piano, coinvolgimento dell'organizzazione	Gruppo di lavoro Direzione Generale Resp. Personale/formazione

6.2 Il cronogramma

Di seguito si riporta il cronogramma che riassume i tempi necessari per la realizzazione delle singole azioni.

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

FASI/AZIONI	nov-06			dic-06			gen-07			feb-07			mar-07			apr-07		
	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade
Analisi del problema da affrontare, definizione dei criteri generali e del piano di azione per la redazione del piano																		
Analisi di esempi di valore in campo nazionale e fase di studio preliminare																		
Costituzione del gruppo di lavoro e assegnazione dei ruoli e delle responsabilità																		
Incontri in avvio per il coinvolgimento degli interlocutori chiave																		
Approntamento degli strumenti per l'analisi, definizione di un format del documento di piano e organizzazione delle interviste																		
Realizzazione delle interviste																		
Sintesi dei dati raccolti ed analisi incrociate																		
Prime ipotesi di piano																		
Raccordo con altre amministrazioni impegnate nella redazione del piano secondo logiche compatibili																		
Analisi di compatibilità finanziaria ed ipotesi su modalità di "acquisto"																		
Definizione delle priorità a fronte dell'analisi finanziaria																		
Redazione del piano della formazione																		
Presentazione agli amministratori e ai dirigenti																		
Concertazione dei criteri generali con le organizzazioni sindacali (i tempi e le modalità di concertazione sono definiti da ciascun ente sulla base di valutazioni proprie)																		
Raccolta delle osservazioni e approntamento delle eventuali modifiche																		
Redazione della versione definitiva del piano																		
Adozione del piano da parte degli organi competenti																		
Presentazione finale del piano a tutti i dipendenti																		