



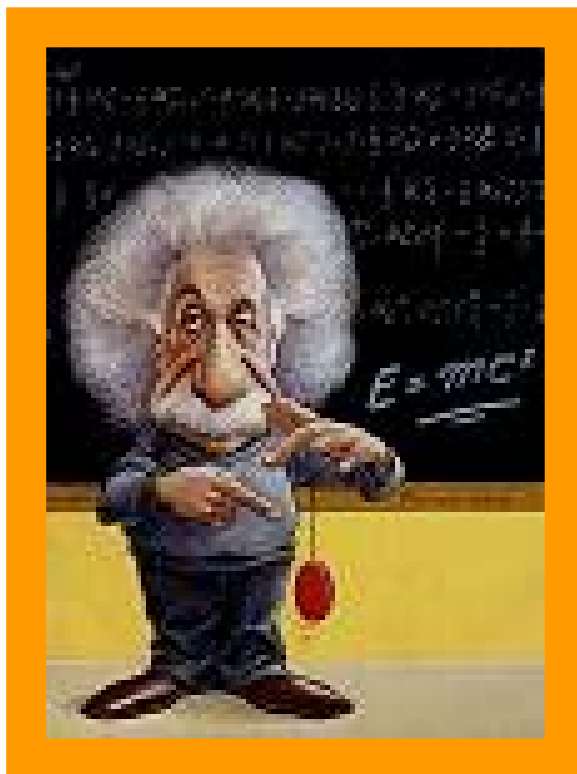
**COMUNE DI RAVENNA**

**Direzione Generale**

**Servizio Risorse Umane e Qualità**

**U.O. Qualità e Formazione**

# **CARTA DEI SERVIZI DELLA FORMAZIONE**



## **Progetto a cura del Gruppo di Lavoro:**

<b>Giuseppe Randi</b>	<b>Direttore Generale</b>
<b>Maria Brandi</b>	<b>Dirigente Servizio Risorse Umane e Qualità</b>
<b>Grazia Domenichini</b>	<b>Responsabile U.O. Qualità e Formazione</b>
<b>Maria Savina Loik</b>	<b>Referente della formazione U.O. Qualità e Formazione</b>
<b>Emanuela Frisoni</b>	<b>U.O. Qualità e Formazione</b>
<b>Annalisa Savioli</b>	<b>U.O. Qualità e Formazione</b>
<b>Roberta Serri</b>	<b>U.O. Qualità e Formazione</b>

**La Carta dei Servizi è stata approvata con Provvedimento Dirigenziale n. 16/M8 del 10/04/06 – P.G. 30721/2006.**

## PRESENTAZIONE

Dopo la pubblicazione di alcune Carte dei Servizi rivolte ai cittadini, abbiamo deciso, fra le prime amministrazioni, di predisporre la Carta dei Servizi della Formazione, rivolta ad un “pubblico interno” e tesa a rafforzare il rapporto con i nostri dipendenti.

La scelta, strategica e innovativa, parte dal presupposto che la formazione costituisca un processo complesso, che assolve ad una duplice funzione: la valorizzazione del nostro personale e, conseguentemente, il miglioramento dei servizi che offriamo ai cittadini.

La formazione ha assunto in questi anni un ruolo determinante per accompagnare e metabolizzare gli enormi cambiamenti che ci hanno interessato come Pubblica Amministrazione, come è stato sottolineato anche da una recente Direttiva in materia di formazione e valorizzazione del personale pubblico.

Per affrontare e gestire i processi di cambiamento e garantire un’elevata qualità dei servizi, dobbiamo continuare ad investire sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle nostre risorse.

La Carta dei Servizi della Formazione è prima di tutto uno strumento di informazione e di supporto rivolto a tutti i colleghi, per aiutarli a comprendere meglio i diversi aspetti della formazione, dalla fase di pianificazione a quella di gestione operativa, attraverso l’individuazione di precisi compiti e responsabilità.

La formazione è un diritto, un’opportunità, un dovere: è nostro compito assicurare a tutti i dipendenti percorsi formativi in linea con le loro esigenze professionali; è compito di ciascuno di noi, attraverso la partecipazione a percorsi formativi mirati, migliorare le proprie competenze professionali, vera risorsa del cambiamento della nostra organizzazione.

*Dott.ssa Maria Brandi*

*Dirigente del Servizio Risorse Umane e Qualità*



## SOMMARIO

### Presentazione

#### PARTE PRIMA: OBIETTIVI E PRINCIPI DELLA CARTA DEI SERVIZI

Cos'è la Carta dei Servizi	pag. 7
Perché la Carta dei Servizi	pag. 7
Validità della Carta	pag. 9
Principi e linee guida della formazione	pag. 10
I soggetti coinvolti nel processo della formazione	pag. 12
A chi è rivolta la formazione	pag. 17

#### PARTE SECONDA: LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

L'analisi dei fabbisogni formativi	pag. 18
La pianificazione	pag. 21
La gestione dei corsi interni	pag. 24
Le metodologie didattiche	pag. 28
La gestione dei corsi esterni	pag. 29
Procedure particolari per la gestione della formazione specialistica	pag. 31
Le regole per la partecipazione ai corsi	pag. 33
La valutazione della formazione	pag. 35
Il servizio di informazione e consulenza	pag. 39

## **PARTE TERZA: STANDARD DI QUALITA' E IMPEGNI**

### **Le rilevazioni sulla soddisfazione**

**dell'utenza interna pag. 42**

**I nostri impegni per la qualità del servizio pag. 44**

**Standard di qualità pag. 46**

**I numeri della formazione pag. 47**

**Segnalazioni, suggerimenti  
e proposte di miglioramento pag. 47**

**Diritti e doveri pag. 48**

## **PARTE QUARTA: INFORMAZIONI AGGIUNTIVE**

**Principali sale utilizzate per la formazione interna pag. 49**

**Glossario pag. 50**

**Principali riferimenti normativi e documentali pag. 52**

**Per ottenere informazioni sulla formazione pag. 54**

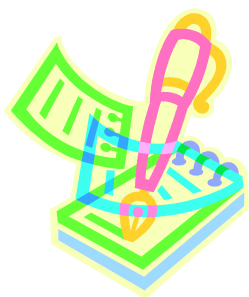
## **PARTE PRIMA: OBIETTIVI E PRINCIPI DELLA CARTA DEI SERVIZI**

*“La conoscenza non è conoscenza  
prima che qualcun altro sappia che tu sai.”*

Gaio Lucilio (filosofo latino, II sec. a.C.)

---

### **COS'E' LA CARTA DEI SERVIZI DELLA FORMAZIONE**



La Carta dei Servizi della Formazione è un impegno che il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione, si assume nei confronti del personale del Comune di Ravenna.

Attraverso questo documento si definiscono formalmente i servizi offerti dalla formazione, le modalità di erogazione e gli standard di qualità con cui si intende fornirli.

La Carta dei Servizi è uno strumento di supporto per la realizzazione della “Politica della Qualità” del Comune. Il personale è posto al centro dell’attenzione come soggetto che richiede riconoscimento, valorizzazione e sviluppo delle proprie competenze all’interno di un clima aziendale favorevole per poter fornire servizi sempre più efficienti e di qualità ai cittadini.

### **PERCHÈ LA CARTA DEI SERVIZI**

La Carta dei Servizi si ispira alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/1/1994 e al Decreto Legislativo n. 286/1999.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione del Comune di Ravenna, con la redazione della Carta, vuole definire delle garanzie di qualità del servizio offerto anche al fine di rafforzare il rapporto di fiducia con i colleghi.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione, nell'erogare il servizio di formazione, si impegna a rispettare i seguenti principi fondamentali:

❖ *Uguaglianza e imparzialità*

Il servizio di formazione è fornito secondo imparzialità ed equità, sulla base dell'uguaglianza di accesso per tutti, senza distinzione di sesso, di inquadramento professionale, di anzianità di servizio o di altri aspetti connessi alla condizione lavorativa.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità mantiene la riservatezza dei dati personali e si impegna ad adottare iniziative per adeguare le modalità di prestazione del servizio alle esigenze dei soggetti

❖ *Continuità*

La formazione è erogata in maniera continuativa, tenendo conto della pausa estiva, dei periodi di festività e delle cause di forza maggiore.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione si impegna a comunicare preventivamente eventuali cambiamenti o interruzioni programmate nell'erogazione del servizio, in modo da garantire, per quanto possibile, una riduzione dei disagi.



❖ *Partecipazione e trasparenza*

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione promuove un’adeguata informazione e partecipazione dei dipendenti al miglioramento del servizio di formazione, garantendo modi e forme per inoltrare suggerimenti, segnalazioni, proposte di miglioramento ed attivando verifiche del grado di soddisfazione.

❖ *Efficacia ed efficienza*

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione si impegna a perseguire l’obiettivo del miglioramento continuo, dell’efficienza e dell’efficacia del servizio di formazione, adottando le soluzioni strutturali, tecnologiche, organizzative e procedurali più idonee, compatibilmente con le risorse disponibili.

### **VALIDITÀ DELLA CARTA**

La Carta dei Servizi è valida dal momento della sua emanazione.

La Carta è per sua natura uno strumento destinato ad essere periodicamente aggiornato e permette ai dipendenti dell’Amministrazione di constatare il rispetto degli standard e degli impegni assunti, di essere informati sui cambiamenti in atto e di verificare i piani di miglioramento avviati.

## PRINCIPI E LINEE GUIDA DELLA FORMAZIONE



La profonda trasformazione delle modalità e dei contenuti lavorativi, effetto del processo di innovazione che ha coinvolto gli Enti Locali, ha richiesto il rafforzamento del ruolo della formazione.

La formazione costituisce infatti uno degli strumenti, a disposizione dell'Organizzazione, per elevare il livello di professionalità richiesta dal cambiamento in atto.

Lo sviluppo e l'aggiornamento professionale vanno assunti come metodo permanente per assicurare il costante adeguamento delle competenze e per favorire il consolidarsi di una nuova cultura improntata al risultato, alla qualità delle prestazioni e dei servizi resi alla comunità.

In particolare **la formazione, deve:**

- essere in linea con gli obiettivi, i progetti e le scelte strategiche dell'Ente
- essere pianificata sulla base di un'attenta analisi dei fabbisogni
- tenere conto delle esigenze espresse e condivise dalla Direzione Generale e dai ruoli dirigenziali
- essere bilanciata in modo da contemplare e sviluppare sia le competenze tecniche e specialistiche, sia quelle manageriali e trasversali dei diversi ruoli organizzativi
- sviluppare l'autonomia, la propensione all'innovazione, l'iniziativa e le modalità diverse di lavorare che contribuiscono a creare il benessere lavorativo

- essere costantemente monitorata e valutata.

Il sistema formativo del Comune di Ravenna riguarda tutte quelle attività formative che accrescono le conoscenze e le competenze dei dipendenti quali ad esempio iniziative, corsi, seminari, convegni, workshop ecc. che si sviluppano sia come formazione interna che come formazione esterna, secondo le situazioni e le esigenze organizzative e si basa sui seguenti principi:

- la formazione è un momento di crescita personale, professionale ed organizzativa ed è un diritto – dovere di ogni individuo nell'ambito dell'Organizzazione
- la formazione ha un valore strategico all'interno dell'Ente in quanto è uno strumento di sviluppo organizzativo e professionale
- la formazione richiede investimento, impegno e responsabilità da parte di ciascun soggetto dell'Organizzazione coinvolto nel processo
- la formazione favorisce l'apprendimento di tutta l'Organizzazione attraverso l'acquisizione di nuove competenze da parte dei singoli dipendenti.

## I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DELLA FORMAZIONE

Il sistema della formazione è impostato secondo un modello “a rete” che vede impegnati nella gestione del processo più soggetti con diverse responsabilità e competenze.

### ❖ *Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione*



Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione presidia il processo della formazione delle risorse umane del Comune di Ravenna. Obiettivo del coordinamento centrale è di favorire un “governo” integrato dell’intero processo formativo attraverso azioni e attività che si riferiscono a due diversi livelli di intervento:

- **il livello strategico**, cioè l’analisi dei fabbisogni, la pianificazione, il raccordo con la Direzione Generale e le politiche del personale, l’individuazione degli obiettivi organizzativi, la valutazione qualitativa della formazione in termini di impatto generale sui servizi e sulle attività
- **il livello gestionale**, che riguarda la progettazione, realizzazione, valutazione e gestione operativa dei singoli eventi formativi.

L’U.O. Qualità e Formazione, nello specifico svolge le seguenti attività:

- cura l’analisi dei fabbisogni e delle opportunità formative, finalizzate alla predisposizione e all’aggiornamento del Piano Triennale della Formazione
- realizza i progetti formativi in forma autonoma o in collaborazione con il Consorzio Provinciale della Formazione Professionale

- cura la selezione, il coordinamento e la valutazione dei formatori interni ed esterni, basandosi su criteri di qualità
- svolge l'attività di tutoraggio per i corsi che prevedono questa figura in aula o a distanza
- gestisce il SINGEFO<sup>1</sup>, curando l'aggiornamento dei dati e la predisposizione dei report per i diversi destinatari (Direzione Generale, Dirigenti e Quadri, Sindacati, dipendenti di categoria)
- cura il sistema di valutazione dei risultati della formazione
- cura l'analisi e lo studio di nuove metodologie formative
- tiene rapporti con istituzioni e organismi nazionali, regionali e locali per la partecipazione a progetti formativi innovativi (ad esempio: Centro Regionale di Competenza per l'E-government della Regione Emilia – Romagna, Formez, Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica)
- partecipa all'impostazione e all'applicazione del “modello di competenze” dei dipendenti, dei Dirigenti e dei Quadri, per quanto attiene agli aspetti formativi.

#### ❖ *Direttore Generale*

Il Direttore Generale:

- identifica problematiche emergenti dell'Organizzazione che interessano la formazione
- definisce, insieme alla Dirigente del Servizio Risorse Umane e Qualità e all'U.O. Qualità e Formazione, le linee strategiche e gli approcci di governo relativi alle politiche formative dell'Amministrazione.

---

<sup>1</sup> Sistema Informatico di Gestione della Formazione

## ❖ *Capi Area*



I Capi Area, come componenti del Comitato di Direzione:

- partecipano alla definizione del Piano Triennale della Formazione.

I Capi Area, come Responsabili di Area:

- collaborano con il Direttore Generale e con la Dirigente del Servizio Risorse Umane e Qualità per identificare le problematiche e le priorità dell'Organizzazione che interessano la formazione
- partecipano all'analisi dei fabbisogni per la redazione del Piano Triennale della Formazione
- seguono la formazione e lo sviluppo del personale della propria Area, sovrintendendo e coordinando le attività e le scelte dei Dirigenti/Quadri assegnati
- definiscono la proposta di pianificazione per la partecipazione ai corsi di formazione esterni, da sottoporre al Comitato d'Area, in base ai budget assegnati.

## ❖ *Dirigenti e Quadri*

I Dirigenti e i Quadri hanno una posizione centrale con precise responsabilità nella pianificazione, progettazione, realizzazione e valutazione della formazione e nella diffusione delle conoscenze e delle informazioni alle risorse loro assegnate.

Nello specifico, i Dirigenti e i Quadri:

- partecipano all'analisi dei fabbisogni del personale assegnato e, quando necessario, alla fase di valutazione dei singoli interventi

- partecipano attivamente al processo formativo come formatori interni nell'ambito dei corsi programmati nel Piano Triennale della Formazione
- curano la formazione e lo sviluppo del personale assegnato favorendo l'aggiornamento delle conoscenze e delle competenze generali e specifiche, legate alle attività del Servizio/U.O. di appartenenza, attraverso le seguenti modalità:
  1. organizzando, con formatori interni al proprio Servizio, incontri di aggiornamento strutturati e rivolti prioritariamente ai dipendenti loro assegnati, comunicando tali incontri al Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione almeno 10 giorni prima dello svolgimento (corsi FOD) <sup>2</sup>
  2. organizzando iniziative formative rivolte prioritariamente ai dipendenti loro assegnati utilizzando l'albo dei formatori interni o docenti esterni, concordando tali iniziative con il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione almeno 20 giorni prima dello svolgimento
  3. autorizzando i propri dipendenti a partecipare a corsi esterni di carattere tecnico-specialistico, utilizzando le proprie risorse economiche
- curano la propria formazione e partecipano ai momenti di formazione proposti dall'Ente.

#### ❖ *Dipendenti di categoria*

---

<sup>2</sup> Rientrano nella tipologia dei corsi Fod anche gli incontri strutturati di restituzione rivolti ai colleghi a seguito della partecipazione di un dipendente del Servizio a corsi esterni a carattere specialistico

Come principali destinatari delle attività formative, i dipendenti di categoria:

- segnalano al Quadro o al Dirigente di riferimento tutte le informazioni utili per individuare fabbisogni formativi propri e del Servizio/U.O. di appartenenza
- partecipano ai corsi ai quali sono stati iscritti ed esprimono una valutazione del proprio grado di soddisfazione
- possono essere coinvolti dal Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione nei momenti di preparazione o di valutazione degli interventi formativi.

#### ❖ *Formatori interni*



Sono “formatori interni” i dipendenti che mettono a disposizione dell’Organizzazione la propria professionalità, le proprie competenze e conoscenze in uno o più ambiti formativi, anche non strettamente attinenti alla propria attività lavorativa.

Possono essere coinvolti dal Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione sia come docenti che come consulenti interni. Per l’utilizzo di queste professionalità, il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione si attiene alle disposizioni vigenti relative all’attività dei formatori interni consultabili in “Intranos”.



## **A CHI E' RIVOLTA LA FORMAZIONE**

I destinatari della formazione sono i **dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato** e in effettivo servizio presso l'Amministrazione.

**Per i dipendenti assunti con contratto a tempo determinato** il servizio viene erogato valutando di volta in volta i seguenti criteri:

- ruolo svolto all'interno dell'Amministrazione
- contenuto e impatto sul pubblico dell'attività svolta
- durata del rapporto di lavoro
- continuità del servizio
- tipologia di contratto.

**Per i dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato assegnati dall'Amministrazione ad altri Enti/Aziende oppure assegnati da altri Enti/Aziende al Comune di Ravenna**, il servizio viene erogato salvaguardando l'interesse del dipendente e valutando di volta in volta, anche con l'Ente di assegnazione, i seguenti criteri:

- durata dell'assegnazione e possibilità di rientro
- natura dell'intervento formativo.

## PARTE SECONDA: LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

*“Se hai un progetto di 1 anno: semina riso  
Se hai un progetto di 10 anni: pianta un albero  
Se hai un progetto di 100 anni: forma uomini”*

Proverbio cinese

---

### L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

All'interno del processo della formazione, l'analisi dei fabbisogni e delle opportunità di apprendimento è una delle attività più strategiche in quanto sta alla base della corretta redazione del Piano Triennale della Formazione.

La lettura e l'interpretazione dei fabbisogni formativi dell'Ente sono di competenza del Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione. È un'attività di ricerca che coinvolge soggetti diversi dell'Organizzazione e che comprende varie fasi, non definibili temporalmente, che possono svolgersi anche in parallelo e che sono in continua evoluzione. Il modello a cui si ispira il sistema della formazione del Comune di Ravenna prevede l'articolazione dei bisogni in “organizzativi” e “professionali”.

#### ❖ *Bisogni organizzativi*

Sono quelli che identificano le esigenze formative che scaturiscono dalle caratteristiche e dalle priorità dell'Ente in relazione a mutamenti del contesto interno ed esterno (ad esempio: strategie politi-

che per la comunità locali, progetti ed obiettivi rilevanti a medio e a lungo termine, innovazioni tecnologiche).

I bisogni organizzativi assumono, nel nostro sistema, un ruolo prevalente in quanto è l'Organizzazione a determinare i contenuti delle diverse professionalità e gli obiettivi di crescita del personale.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione ricava importanti informazioni sui bisogni organizzativi attraverso:

1. **fonti indirette** quali Programma di Mandato, Relazione Previsionale e Programmatica, PEG, Programmazione Triennale del fabbisogno di personale, progetti aziendali rilevanti, risultati di analisi organizzative interne, documenti relativi alle politiche della qualità e della formazione, testi normativi e contrattuali e altra documentazione
2. **fonti dirette** quali interviste strutturate, colloqui o incontri con il vertice aziendale – Direttore Generale, Capi Area, Dirigenti, Quadri e con i soggetti politici – Sindaco e Assessori.

#### ❖ *Bisogni professionali*



Sono quelli che identificano le esigenze di professionalità nuove e quelle che scaturiscono dai ruoli presenti nell'Organizzazione, mettendo in evidenza lo scarto esistente tra le competenze e conoscenze specifiche richieste e quelle possedute.

L'U.O. Qualità e Formazione ricava importanti informazioni sui bisogni professionali attraverso:

1. **fonti indirette** quali schede di descrizione dei profili professionali, funzionigramma, Programmazione Triennale del fabbisogni di personale e altri documenti <sup>3</sup>
2. **fonti dirette** quali interviste, schede di analisi e questionari ai Dirigenti e ai Quadri per individuare le competenze da sviluppare, necessarie ai diversi ruoli/professionalità presenti nell'Organizzazione, questionari di fine corso compilati dai dipendenti che indicano necessità di approfondimento degli argomenti trattati e altri strumenti.

I bisogni organizzativi e professionali così rilevati sono poi analizzati, elaborati e collegati alle diverse tematiche formative, alle competenze da sviluppare, agli obiettivi formativi e ai contenuti didattici in cui è strutturato il Piano Triennale della Formazione.

Attualmente la raccolta dei fabbisogni formativi dei singoli dipendenti avviene attraverso le segnalazioni ricevute direttamente dai Dirigenti e dai Quadri.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione s'impegna a migliorare l'analisi dei fabbisogni di formazione, sperimentando una procedura per l'autosegnalazione che coinvolga maggiormente i dipendenti.

---

<sup>3</sup> Questa analisi documentale si arricchirà con l'adozione del "modello delle competenze" per la gestione del personale del Comune di Ravenna che costituirà la fonte primaria di individuazione dei bisogni professionali.

## LA PIANIFICAZIONE

### ❖ *Il Piano Triennale della Formazione*



Il Piano Triennale della Formazione è il documento ufficiale per la programmazione delle attività formative del Comune di Ravenna, redatto in funzione degli obiettivi strategici, del modello organizzativo e delle esigenze del personale.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione redige, di norma entro i primi tre mesi dell’anno, il Piano Triennale della Formazione sulla base dell’analisi dei fabbisogni formativi svolta.

Il Piano viene proposto dal Direttore Generale al Comitato di Direzione per la condivisione ed è materia di contrattazione con le Rappresentanze Sindacali.

Il Piano della Formazione copre un periodo di 3 anni perché definisce gli obiettivi “a tendere” nel medio periodo e rappresenta le linee guida per la gestione della formazione nell’Ente, esplicitandone contenuti formativi, obiettivi da raggiungere e destinatari da coinvolgere.

Il Piano viene definito tenendo conto anche delle seguenti necessità:

- esigenze formative definite in sede di contrattazione nazionale e decentrata
- esigenze formative specifiche stabilite per legge (ad es. D.Lgs. 626/94 e successive modificazioni, D.M. 388 del 15/07/2003, L.150/2000).

Il Piano Triennale è suddiviso nelle seguenti aree formative:

- informatica–telematica
- giuridico–amministrativa
- organizzazione del lavoro e sviluppo del personale
- comunicazione
- linguistica
- economico–finanziaria
- tecnico–specialistica (suddivisa ulteriormente in educativa, vigilanza e biblio–archivistica).

Il Piano della Formazione viene costruito con una modalità “a scorrimento”, così da consentire di anno in anno l’aggiornamento delle sue parti, in coerenza con le evoluzioni del contesto, degli obiettivi e delle priorità dell’Amministrazione.

#### ❖ *Il Piano Annuale di Formazione*

Il Piano Annuale viene redatto sulla base dell’analisi dei fabbisogni formativi, realizzata di norma tra marzo e maggio dell’anno precedente, e corrisponde al primo anno del Piano Triennale della Formazione.

Traduce, sulla base delle risorse finanziarie a disposizione, gli obiettivi strategici dell’Ente in obiettivi operativi, definisce i contenuti, i tempi, le modalità didattiche ed i destinatari in termini di ruoli e categorie.

Al fine di apportarvi le necessarie correzioni, il Piano Annuale è costantemente monitorato rispetto ai tempi, agli standard di qualità richiesti, alle risorse finanziarie disponibili e alle variazioni di

contesto. In particolare il Piano può essere ritarato coerentemente con i tempi di gestione dell'assestamento di bilancio.

Entro il 31 gennaio di ogni anno viene predisposto un consuntivo del Piano Annuale della Formazione che servirà per predisporre il nuovo Piano Triennale.

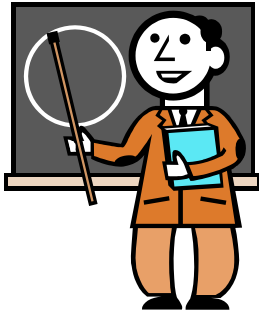
#### ❖ *Fonti di Finanziamento*

Attualmente, con il PEG, vengono assegnati i fondi destinati alla formazione:

- in un apposito capitolo, gestito centralmente dall'U.O. Qualità e Formazione, per la formazione generale a livello di Ente;
- in appositi capitoli, gestiti direttamente dalle Aree o dai Servizi/ U.O., per la formazione specialistica.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità - U.O. Qualità e Formazione si impegna ogni anno, dopo l'approvazione del PEG, a rendere noti tutti i fondi disponibili per la formazione, attraverso "Intranos".

## LA GESTIONE DEI CORSI INTERNI



La progettazione e la gestione operativa dei corsi interni è affidata al Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione e può essere effettuata:

- direttamente dall’U.O. in tutte le sue fasi
- in collaborazione con i Servizi o Aree di riferimento, nel caso di corsi specificatamente rivolti ad essi
- in collaborazione con il Consorzio Provinciale per la Formazione Professionale, in particolare per i corsi co-finanziati dal Piano Integrato Provinciale della Formazione.<sup>4</sup>

I tempi di progettazione e realizzazione sono gestiti dall’U.O. Qualità e Formazione in funzione delle attività programmate e delle necessità espresse dall’Organizzazione e dalle singole Aree / Servizi.

Nel caso di corsi co-finanziati, i tempi sono strettamente legati all’approvazione del Piano Integrato della Formazione da parte della Provincia ed alla programmazione del Consorzio Provinciale per la Formazione Professionale.

### ❖ *La progettazione*

La progettazione riguarda attività afferenti alle aree formative previste nel Piano della Formazione e si focalizza sui fabbisogni emersi, tenendo conto:

- degli obiettivi dell’azione formativa

---

<sup>4</sup> Finanziati con il contributo del Fondo Sociale Europeo gestito dall’Amministrazione Provinciale.



- delle risorse finanziarie disponibili
- del numero e del ruolo dei dipendenti da coinvolgere
- dei programmi e delle metodologie didattiche
- delle informazioni derivate dagli eventuali sistemi di monitoraggio e di valutazione individuale.

La progettazione dei corsi avviene di norma secondo le seguenti modalità:

- **nel caso di corsi gestiti direttamente dall'U.O. Qualità e Formazione o in collaborazione con i Servizi e le Aree:**
  - incontro con i Dirigenti/Quadri di riferimento per raccogliere le esigenze di formazione, individuare i destinatari e il periodo di svolgimento
  - analisi e predisposizione del progetto in collaborazione con la docenza (formatori interni o docenti esterni)
- **nel caso di corsi gestiti in collaborazione con il Consorzio Provinciale di Formazione Professionale:**
  - analisi degli elementi raccolti e contatto/incontro con il Consorzio Provinciale per la Formazione Professionale e con i docenti incaricati per esprimere le esigenze dell'Ente e raccogliere ulteriori indicazioni sull'organizzazione del corso
  - condivisione del progetto didattico con il Consorzio Provinciale per la Formazione Professionale e la docenza.

#### ❖ ***La gestione operativa***

La gestione operativa dei corsi parte a seguito della progettazione e prevede di norma, **prima dell'avvio del corso**, le seguenti attività:

- 1) analisi ed eventuale valutazione con i Dirigenti e con i Quadri delle segnalazioni dei fabbisogni formativi
- 2) iscrizione ai corsi, sulla base dei seguenti criteri:
  - livello di priorità segnalato dal Dirigente/Quadro
  - verifica dell'attinenza con il Dirigente/Quadro e dipendente tra contenuti del corso e attività da svolgere (anche con eventuali test di ingresso)
  - coerenza rispetto a processi di innovazione, di sviluppo e di riorganizzazione in essere
  - verifica rispetto alla partecipazione del dipendente ad altri interventi formativi di analogo contenuto recentemente frequentati
  - tempo di attesa della segnalazione
- 3) formazione delle aule, garantendo il più possibile omogeneità dei partecipanti rispetto alle conoscenze in ingresso e per quanto possibile rispetto all'appartenenza alle diverse Aree organizzative
- 4) spedizione, almeno 10 giorni prima, della lettera di convocazione
- 5) raccolta dell'eventuale indisponibilità a partecipare da parte del dipendente per consentire una tempestiva sostituzione
- 6) organizzazione di eventuali incontri di presentazione del corso.



La gestione operativa dei corsi organizzati e gestiti direttamente dall'U.O. Qualità e Formazione prevede di norma, **durante le lezioni**, lo svolgimento delle seguenti attività:

- 1) predisposizione dell'aula e dei supporti didattici
- 2) raccolta delle firme di presenza sull'apposito

registro

- 3) presentazione del corso, degli obiettivi didattici, delle competenze in uscita e delle note organizzative
- 4) coordinamento tra docenti e partecipanti
- 5) supporto per i gruppi di lavoro e le esercitazioni
- 6) raccolta delle impressioni, delle reazioni e dei suggerimenti dei partecipanti.

**Al termine di ogni azione formativa l'U.O. Qualità e Formazione** provvede di norma allo svolgimento delle seguenti attività:

- 1) inserimento dei dati individuali di frequenza ai corsi nel SINGEFO, stampa degli attestati di partecipazione e inserimento nei fascicoli personali dei dipendenti
- 2) comunicazione ai partecipanti e ai Dirigenti/Quadri dell'esito di un'eventuale prova finale di valutazione dell'apprendimento
- 3) redazione dell'eventuale report/relazione finale sulla valutazione e sul gradimento del corso che sarà trasmesso ai docenti e reso disponibile in "Intranos".

## LE METODOLOGIE DIDATTICHE

I percorsi formativi utilizzano modalità progettuali e metodologie didattiche differenziate in rapporto agli obiettivi e ai contenuti degli stessi. Tra queste:

- **formazione d'aula:**
  - tradizionale, che comprende lezioni frontali coadiuvate da spazi per la discussione
  - innovativa e interattiva, che alterna alla teoria esercitazioni individuali e di gruppo, simulazioni ed esempi di casi reali
- **formazione-intervento/workshop:** formazione pragmatica che, anche con l'apporto di consulenti, utilizza processi o progetti di lavoro concreti per trasmettere i contenuti teorico-pratici. Gli obiettivi della formazione non sono solo didattici, ma coincidono con quelli lavorativi
- **formazione-laboratorio:** attività formativa svolta in ambiente attrezzato con strumenti informatici
- **formazione-affiancamento:** percorsi assistiti personalizzati, in particolare destinati ai dipendenti neo assunti o interessati da cambio di attività / profilo)
- **formazione a distanza assistita FAD:** formazione basata sull'uso di strumenti tecnologici informatici che prevede assistenza e tutoraggio a distanza, modalità innovative di interazione e collaborazione dei componenti dell'aula virtuale
- **e-learning:** formazione integralmente basata sull'uso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni.

## LA GESTIONE DEI CORSI ESTERNI



La formazione esterna, svolta cioè fuori dalle sedi dell'Amministrazione ed organizzata da società o professionisti esterni, è autorizzata dai Dirigenti delle singole Aree/Servizi/U.O. ed è gestita direttamente attraverso gli specifici capitoli di bilancio.

La partecipazione ai corsi di formazione esterni è considerata orario di lavoro in misura pari alla durata effettiva di frequenza.

Il dipendente che partecipa ad un corso esterno deve inviare al Servizio Risorse Umane e Qualità - U.O. Qualità e Formazione l'attestato di partecipazione, in originale o in copia, con l'indicazione delle ore effettivamente svolte e completo di timbro e firma del Dirigente che ne ha autorizzato la partecipazione.

Qualora non venga rilasciato l'attestato di partecipazione, il dipendente può autocertificare la partecipazione al corso esterno, compilando l'apposito modulo reperibile in "Intranos".

E' buona norma inviare tempestivamente al Servizio Risorse Umane e Qualità - U.O. Qualità e Formazione l'attestato o l'autocertificazione per consentire un rapido inserimento dei dati individuali di frequenza nel SINGEFO e del cartaceo nel fascicolo personale.

La formazione svolta a **partecipazione volontaria** è formazione non autorizzata dal proprio Responsabile e svolta fuori dall'orario di lavoro. I dipendenti possono inviare la relativa certificazione al Servizio Risorse Umane e Qualità - U.O. Qualità e Formazione, che

provvederà alla registrazione sul SINGEFO e all'inserimento nel fascicolo personale.

## PROCEDURE PARTICOLARI PER LA GESTIONE DELLA FORMAZIONE SPECIALISTICA

Vista la connotazione fortemente specialistica della formazione rivolta ai dipendenti del **Servizio Sicurezza e Polizia Municipale** e del **Servizio Scuole per l'infanzia** e considerato che essi si occupano già al loro interno degli aspetti organizzativi e gestionali della formazione con apposite strutture dedicate, si è ritenuto opportuno definire e concordare specifiche procedure.

Attualmente, per i corsi di formazione interni previsti nel Piano Triennale della Formazione, i Servizi provvedono direttamente:

- ✓ all'analisi ed alla definizione dei fabbisogni formativi
- ✓ alla progettazione ed all'organizzazione dei percorsi di formazione
- ✓ alla gestione delle aule (ad es. aspetti organizzativi, logistici, firme di presenza).

Il coinvolgimento del Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione nella gestione dei corsi di formazione interni avviene solo se specificatamente richiesto.

### Procedura per il Servizio Sicurezza e Polizia Municipale

La procedura è attiva sperimentalmente dall'1.1.2006 e disciplina il rapporto tra l'Ufficio Formazione della Polizia Municipale e l'U.O. Qualità e Formazione.



Aspetto peculiare di tale procedura è il coordinamento svolto dall'Ufficio Formazione interno della Polizia Municipale per la trasmissione all'U.O. Qualità e Formazione dei dati relativi alla forma-

zione svolta dal proprio personale. Pertanto i dipendenti della Polizia Municipale non devono più inviare direttamente all'U.O. Qualità e Formazione alcuna certificazione attestante l'avvenuta partecipazione ai corsi.

### **Procedura per il Servizio Scuole per l'Infanzia**

La procedura introdotta nel 2003 riguarda la gestione delle attività formative interne degli insegnanti di Asilo Nido, Scuola Materna e talvolta delle Coordinatrici pedagogiche. Il Servizio Scuole per l'Infanzia provvede all'inserimento nel SINGEFO dei dati relativi alle presenze dei partecipanti ai corsi di formazione.

Per i corsi di formazione esterni, il dipendente deve consegnare l'attestato di partecipazione all'Ufficio Gestione del Personale del Servizio Scuole per l'Infanzia, che lo invia, completo del visto del Dirigente, all'U.O. Qualità e Formazione per l'inserimento dei dati nel SINGEFO e nel fascicolo personale.

Per quanto attiene ai corsi di formazione previsti in base alla vigente normativa sulla **sicurezza nei luoghi di lavoro** (di base, antincendio e pronto soccorso) la gestione delle attività formative è attualmente di competenza dell'Ufficio Programmazione, Pianificazione e Sicurezza sul lavoro, che utilizza propri fornitori e proprie risorse finanziarie. L'ufficio, per una migliore organizzazione delle attività, si avvale della collaborazione dell'U.O. Qualità e Formazione concordando di volta in volta le modalità operative.



## LE REGOLE PER LA PARTECIPAZIONE AI CORSI



1. Il dipendente, in accordo con il proprio Responsabile, comunica tempestivamente per iscritto all'U.O. Qualità e Formazione la sua impossibilità temporanea alla partecipazione al corso al quale è stato iscritto; l'U.O. Qualità e Formazione in questo caso provvede al reinserimento della segnalazione nel SINGEFO.
2. Il dipendente che non ritiene necessario o non vuole partecipare al corso lo comunica per iscritto al proprio Responsabile e all'U.O. Qualità e Formazione.
3. La partecipazione ad interventi formativi è da considerarsi a tutti gli effetti attività lavorativa e pertanto i percorsi formativi sono svolti, di norma, in orario di servizio. Diversamente, le ore utilizzate potranno essere recuperate, previo accordo con il proprio Responsabile.
4. La partecipazione agli interventi di formazione viene considerata orario di lavoro in misura pari alla durata effettiva di frequenza.
5. In accordo con il proprio Responsabile, nelle giornate formative, il dipendente può:
  - timbrare il cartellino/badge in entrata e in uscita presso la propria sede di lavoro e recarsi presso la sede del corso negli orari previsti per la lezione

oppure

- recarsi direttamente presso la sede del corso (che per quel giorno costituisce la sede di lavoro) e successivamente indicare nella stampa riepilogativa mensile delle presenze, controfirmata dal Responsabile, l'orario esatto di inizio e fine corso (specificando l'eventuale pausa pranzo).
- 6. Nel caso in cui l'articolazione del corso di formazione preveda attività pomeridiana è consentito l'utilizzo del servizio mensa in relazione alle regole aziendali vigenti.
- 7. Per i corsi interni che si svolgono fuori dal territorio comunale si applicano le vigenti disposizioni per le trasferte.
- 8. La partecipazione ad un'attività formativa comporta il vincolo di frequenza nell'orario stabilito dal programma. Assenze parziali, ritardi, uscite anticipate devono essere riportate dal dipendente sull'apposito registro, precisando in tal modo l'orario esatto di presenza.
- 9. Al termine delle attività formative è riconosciuto l'attestato di partecipazione a coloro che avranno frequentato almeno il 70% della durata del corso, salvo diverse disposizioni che verranno comunque comunicate ai partecipanti ad inizio corso.
- 10. Per i corsi brevi svolti nell'ambito di un'unica giornata, è rilasciato l'attestato di partecipazione a coloro che avranno frequentato almeno il 90% della durata del corso.

## LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE



La valutazione della formazione consiste in un'attività di ricerca in continuo sviluppo che ha l'obiettivo principale di conoscere in quale misura gli interventi formativi realizzati abbiano soddisfatto i bisogni e se abbiano prodotto nelle attività lavorative il cambiamento atteso.

La valutazione implica una molteplicità di azioni, di strumenti e modalità di intervento con diversi obiettivi all'interno del più ampio processo della formazione.

L'attività di valutazione della formazione riguarda sia i risultati di ogni singolo intervento che l'efficacia, gli effetti e la qualità del processo nel suo insieme.

Non tutte le attività formative possono essere valutate o devono essere valutate allo stesso modo. Se valutare, valutare con una maggiore o minore profondità e articolazione o non valutare affatto è stabilito di volta in volta in relazione a questi elementi:

- contenuti didattici o trasversalità dei corsi
- importanza del corso rispetto a obiettivi strategici dell'Amministrazione
- durata dei moduli in ore e frequenza con la quale gli stessi vengono ripetuti
- costi diretti e indiretti della valutazione, calcolati in rapporto ai costi della formazione

- utilizzo o meno di società di formazione già esperte e conosciute dall'Amministrazione
- interesse a valutare da parte del committente interno
- utilizzo di metodologie innovative e sperimentali.

Non esiste un modo migliore e unico per fare in assoluto la valutazione dei risultati della formazione, ma solo un modo “ottimale” connesso al contesto formativo/organizzativo e al momento di svolgimento.

La tabella che segue riporta, per ogni livello, gli strumenti e le metodologie di misurazione che possono essere utilizzati:

Livello/ Ambito di valutazione	Cosa si valuta	Come si valuta
<b>1. Processo della formazione nel suo insieme</b>	Aspetti qualitativi e quantitativi dell'attività di formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indagini sulla soddisfazione dei dipendenti rispetto alla formazione interna</li> <li>- Report consuntivo sulle attività svolte nell'anno formativo</li> <li>- Monitoraggio costante dell'attuazione dei corsi inseriti nel Piano Annuale</li> </ul>
<b>2. Reazioni</b>	La soddisfazione dei partecipanti rispetto all'esperienza formativa svolta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osservazione diretta del Tutor</li> <li>- Ascolto dei partecipanti: raccolta di elementi di criticità o punti di forza</li> <li>- Questionari di gradimento di fine corso</li> <li>- Questionario specifico relativo alle aspettative dei partecipanti rispetto al corso</li> </ul>

<b>3. Apprendimento</b>	Conoscenze, tecniche, capacità, apprese o sviluppate dai partecipanti durante gli interventi formativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionari/test proposti all'inizio e alla fine del percorso formativo</li> <li>- Prove finali</li> <li>- Esercitazioni alla fine o durante il corso</li> <li>- Risultati dei lavori di gruppo</li> <li>- Follow-up organizzati a distanza di tempo dalla conclusione dei corsi</li> <li>- Incontri, interviste con i Responsabili del personale in formazione</li> </ul>
<b>4. Comportamento</b>	Il miglioramento individuale del modo di lavorare legato alle esperienze di formazione (saper essere e saper stare nell'Organizzazione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionari all'inizio e alla fine del corso in auto ed eterovalutazione</li> <li>- Interviste libere o strutturate all'inizio e a distanza di tempo dalla fine del corso con gli interessati ed i loro Responsabili</li> </ul>
<b>5. Cambiamenti organizzativi</b>	L'impatto della formazione sull'organizzazione e sul lavoro, inteso come aumento di efficacia e di efficienza nelle attività, miglioramento del clima aziendale, aumento della motivazione.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutazioni delle prestazioni individuali in relazione alle competenze oggetto del Piano della Formazione</li> <li>- Interviste e questionari specifici a Dirigenti, Quadri e dipendenti</li> </ul>

La valutazione dell'attività formativa avviene attualmente sui primi 3 livelli.

I livelli relativi ai comportamenti e ai cambiamenti organizzativi rappresentano sicuramente gli ambiti di valutazione più difficili, in quanto si tratta di trovare e applicare modalità e strumenti per monitorare la formazione che tengano in considerazione anche il peso e gli effetti di altre variabili che influiscono anch'esse sull'Organizzazione. Per questo motivo il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione si impegna a partecipare a progetti che riguardano la valutazione dell'impatto organizzativo della formazione.

## IL SERVIZIO DI INFORMAZIONE E CONSULENZA

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione offre un servizio di informazione e consulenza rispetto alla formazione, che si differenzia negli strumenti, nelle modalità e nei tempi in base alla tipologia dei diversi destinatari.



### ❖ *Informazioni al singolo dipendente/partecipante ai corsi*

Ciascun dipendente può contattare l'U.O. Qualità e Formazione per richiedere:

- **informazioni generali** relative:
  - ✓ alla gestione della formazione
  - ✓ alla pianificazione e ai tempi dei corsi di formazione in programmazione
  - ✓ al sistema della formazione collegato alle progressioni orizzontali <sup>5</sup>
- **informazioni specifiche** relative:
  - ✓ ai propri corsi svolti
  - ✓ ai singoli corsi ai quali si è iscritti o segnalati
  - ✓ ai risultati di eventuali test di ingresso.

---

<sup>5</sup> Il rapporto fra formazione e sistema di valutazione è descritto e disciplinato nel vigente Accordo Decentrato sottoscritto fra Amministrazione e Organizzazioni Sindacali.

### ❖ *Informazioni ai Dirigenti e ai Quadri responsabili della gestione di risorse umane*

Ciascun Dirigente / Quadro può contattare l'U.O. Qualità e Formazione per richiedere informazioni relative:

- ✓ alla formazione svolta dai propri dipendenti
- ✓ ai corsi ai quali i propri dipendenti sono iscritti o segnalati.

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione invia al Dirigente e al Quadro a cui è stato assegnato un dipendente attraverso mobilità interna, il report della formazione svolta fino a quel momento dal dipendente stesso ed i corsi per i quali è segnalato, per permettere l'eventuale aggiornamento dei suoi fabbisogni formativi.

### ❖ *Informazioni al Direttore Generale*

Il Direttore Generale può richiedere al Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione informazioni relative alla formazione svolta dai dipendenti dell'Amministrazione.

Nello specifico, il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione entro il 31 gennaio di ogni anno invia al Direttore Generale un report di sintesi contenente la formazione svolta nell'anno precedente in ciascuna Area organizzativa.

### ❖ *Informazioni al Comitato di Direzione*

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione ogni anno, in accordo con il Direttore Generale, presenta al Comitato di Direzione:

- ✓ il Piano Triennale della Formazione



- ✓ un report di sintesi contenente la formazione svolta in ciascuna Area organizzativa nell'anno precedente.

❖ *Informazioni alle Organizzazioni Sindacali*

Il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione invia alle Organizzazioni Sindacali:

- ✓ su richiesta e comunque in occasione della contrattazione decentrata, un report di sintesi contenente la formazione svolta dai dipendenti
- ✓ in occasione della realizzazione dei corsi, l'informativa della relativa determinazione d'impegno.



## **PARTE TERZA: STANDARD DI QUALITÀ E IMPEGNI**

*“Se una persona dedica il proprio tempo a rilevare i fatti  
in modo imparziale ed obiettivo,  
l’ansia di solito si volatilizza alla luce della conoscenza”*





E.H. Awkes

---

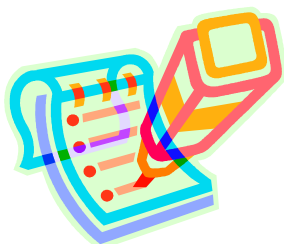
### **LE RILEVAZIONI SULLA SODDISFAZIONE DELL’UTENZA INTERNA**

Nel 2004 è stata realizzata un’indagine di Clima Aziendale rivolta a tutti i dipendenti comunali dalla quale la Formazione è emersa come aspetto sul quale focalizzare l’attenzione. Nel mese di novembre 2005, è stata realizzata come “azione di miglioramento” un’indagine per la rilevazione della soddisfazione sul sistema della Formazione. L’indagine ha interessato il personale a tempo indeterminato del Comune di Ravenna ad eccezione, oltre al personale dell’U.O. Qualità e Formazione che ha curato l’indagine, dei Dirigenti, degli insegnanti di asilo nido e di scuola materna, degli insegnanti dell’Istituto Musicale Verdi e dell’Accademia di Belle Arti, per la peculiarità della loro formazione.

I principali risultati sintetici dell’indagine sono riportati nella tabella che segue:

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> 	<p>Dipendenti complessivamente soddisfatti della formazione svolta: 56,23%</p> <p>Dipendenti soddisfatti dei corsi di tipo specialistico: 53,02%</p> <p>Dipendenti soddisfatti dei corsi svolti dai “formatori interni”: 51,25%</p>
<p><b>PUNTI DI ATTENZIONE</b></p> 	<p>Dipendenti soddisfatti delle informazioni sui contenuti e obiettivi dei corsi prima di andare in aula: 44,06%</p> <p>Dipendenti soddisfatti della possibilità di poter esprimere i propri bisogni di formazione: 42,53%</p> <p>Dipendenti soddisfatti dei corsi di tipo generale: 42,42%</p>
<p><b>PUNTI DI CRITICITA’</b></p> 	<p>Dipendenti soddisfatti dell’informazione sui corsi programmati internamente: 27,70%</p>
<p><b>PRINCIPALI PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO</b></p> 	<p>Migliorare l’informazione inserendo in “Intranos” i corsi in programmazione e il materiale didattico dei corsi generali</p> <p>Migliorare l’informazione sui criteri, scelte e tempi di iscrizioni ai corsi</p> <p>Realizzare più corsi specialistici ottimizzando le risorse a disposizione</p> <p>Realizzare più corsi con “formatori interni”</p> <p>Rispondere tempestivamente alle necessità formative collegate a cambi di attività e/o profilo professionale</p> <p>Predisporre una procedura per l’autosegnalazione dei fabbisogni formativi</p>

## I NOSTRI IMPEGNI PER LA QUALITÀ DEL SERVIZIO



Cosa faremo per . . . .

. . . migliorare l'informazione:

- renderemo disponibile sulla rete interna "Intra-nos" un'informazione completa, chiara, aggiornata e facilmente rintracciabile su:
  - ✓ Piano Triennale della Formazione
  - ✓ Piano Annuale della Formazione
  - ✓ elenco e schede informative dei corsi in partenza
  - ✓ modulistica utilizzabile per la formazione
  - ✓ testi e dispense di alcuni corsi a interesse generale
  - ✓ procedure relative alla formazione
- esploreremo la redazione e l'invio della Newsletter *In-formare*

. . . migliorare la gestione:

- esploreremo una procedura per l'autosegnalazione da parte dei dipendenti dei propri fabbisogni formativi
- perfezioneremo il processo della formazione specialistica delle Aree, anche per ottimizzare le risorse disponibili
- svilupperemo le attuali specifiche procedure di gestione della formazione attivate con alcuni Servizi (Sicurezza e Polizia Municipale, Scuole per l'Infanzia)
- data la peculiarità della formazione dei dipendenti dell'Istituzione Biblioteca Classense e Istituzione Museo d'Arte della Città, metteremo a punto una procedura che regolerà i rapporti fra le suddette Istituzioni e l'U.O. Qualità e Formazione

- svilupperemo una procedura specifica di gestione della formazione nell'ambito della sicurezza sul lavoro, di competenza dell'Area Infrastrutture Civili
- perfezioneremo la procedura per la comunicazione dell'iscrizione ai corsi a tutti i soggetti interessati (dipendenti, dirigenti, quadri)
- valorizzeremo le competenze e le professionalità interne all'Ente, incrementando l'attenzione nei confronti della formazione svolta dai "formatori interni", anche in relazione allo svolgimento di corsi specialistici
- risponderemo tempestivamente alle necessità formative collegate a cambi di attività e/o di profili professionali
- risponderemo con sollecitudine le segnalazioni di esigenze formative relative a dipendenti neo-assunti o provenienti da mobilità esterna

**. . . migliorare il controllo della qualità:**

- daremo l'opportunità ai colleghi di comunicare eventuali segnalazioni, suggerimenti e proposte di miglioramento attraverso la rete interna "Intranos"
- garantiremo periodicamente il monitoraggio ed il controllo della qualità della Formazione erogata attraverso modalità strutturate di valutazione

**. . . e soprattutto** ci impegniamo ad integrare il sistema della formazione con il "modello delle competenze" dei dipendenti.

## STANDARD DI QUALITÀ

Gli standard di qualità indicano il livello da rispettare nell'erogazione del Servizio in relazione a determinati fattori.

Fattori di qualità	Livello di qualità atteso	Livello di qualità realizzato 2005
Dipendenti frequentanti i corsi/dipendenti iscritti ai corsi	Non < a 93%	93,27%
Qualità del servizio percepita dai dipendenti	Giudizi complessivi sufficienti non < a 56%	56%
Valori medi di gradimento dei corsi di informatica (in una scala da 1 a 5)	Giudizio medio non < a 4,64	4,64
Successo didattico: media annua dei punteggi ottenuti nelle prove finali dei corsi di informatica da 60 a 100	Media annua non < a 95	95,6
Tempi di risposta alle richieste di report sulla propria formazione da parte dei dipendenti	al max entro 3 gg lavorativi	al max entro 3 gg lavorativi
Chiarezza e completezza dell'attività di informazione sulla formazione	diffusione e presentazione della Carta dei Servizi ai dipendenti	/



## I NUMERI DELLA FORMAZIONE



Si riportano i dati relativi alla formazione interna svolta nell'anno 2005 (esclusi i corsi relativi alle aree formative tecnico-specialistiche), da cui si evince che la percentuale di frequenza ai corsi rispetto alla formazione offerta (n° frequentanti/n° iscritti) è pari al 93,27%.

n. moduli	n. ore di frequenza	n. iscritti	n. frequentanti
202	20.616	2.512	2.343

## SEGNALAZIONI, SUGGERIMENTI E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Per il miglioramento continuo e la soddisfazione del personale, il Servizio Risorse Umane e Qualità - U.O. Qualità e Formazione prevede che ciascun dipendente possa inoltrare segnalazioni, suggerimenti e proposte:

- **in forma scritta**, tramite posta interna o fax (al n. 0544/482085)
- **in forma telematica** all'indirizzo di posta elettronica "[ogf@comune.ra.it](mailto:ogf@comune.ra.it)"

Ci impegniamo a dare riscontro scritto entro 3 giorni lavorativi dalla data del ricevimento.

## DIRITTI E DOVERI

<b>IL PERSONALE DELL'U.O. QUALITA' E FORMAZIONE</b>	<b>Ha il diritto di:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• richiedere al dipendente tutte le informazioni necessarie per la gestione della formazione</li></ul> <b>Ha il dovere di:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• assistere il collega con cortesia, correttezza, competenza e disponibilità</li><li>• garantire imparzialità, riservatezza e parità di trattamento in conformità alle vigenti norme sulla Privacy</li><li>• garantire l'accesso ai servizi disponibili, alle informazioni e ai documenti che lo riguardano, nel rispetto dei tempi stabiliti nella Carta dei Servizi</li><li>• rispettare gli impegni presi nella Carta dei Servizi</li></ul>
<b>IL DIPENDENTE</b>	<b>Ha il diritto di:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• segnalare i propri fabbisogni formativi</li><li>• ottenere tutte le informazioni relative alle proprie segnalazioni, iscrizioni e partecipazione a corsi interni</li><li>• esprimere la propria soddisfazione o insoddisfazione rispetto ai corsi interni svolti</li></ul> <b>Ha il dovere di:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• rispettare le regole per la partecipazione e l'accesso alla formazione interna</li><li>• essere cortese, corretto e disponibile</li><li>• collaborare nel fornire tutte le informazioni richieste e necessarie per la gestione della formazione</li><li>• frequentare i corsi ai quali è stato iscritto</li><li>• comunicare tempestivamente all'U.O Qualità e Formazione e al proprio Responsabile, l'impossibilità a frequentare i corsi ai quali è stato iscritto</li></ul>



## **PARTE QUARTA: INFORMAZIONI AGGIUNTIVE**

*“Ogni persona fa la differenza”*

Anonimo

---

### **PRINCIPALI SALE UTILIZZATE PER LA FORMAZIONE INTERNA**

Per la realizzazione dei corsi di formazione interna il Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione ha la piena disponibilità e la gestione diretta esclusivamente della Sala d’Informatica. Per le altre tipologie di attività formative l’U.O. utilizza le sale comunali presenti sul territorio, in base alla disponibilità e in accordo con le Aree e i Servizi che le gestiscono.

Si riporta l’elenco delle principali sale utilizzate:

- Sala d'Informatica – V. Mafalda di Savoia 10
- Sale della Residenza Municipale – P.zza del Popolo 1
- Sala D'Attorre di Casa Melandri – V. Ponte Marino 1
- Sala Forum Circoscrizione Seconda – V. Berlinguer 11
- Sala Conferenze del Planetario – V.le Santi Baldini 4/a
- Sala Proiezioni della Multimediateca – V. Da Polenta 4
- Sale Comando di Polizia Municipale – V. Rocca Brancaleone 2
- Sala riunioni Servizio Decentramento – V. Raul Gardini 20
- Sala Consiglio Circoscrizione Prima – V. Sant'Alberto 73
- Sala Consiglio Circoscrizione Seconda – V. Berlinguer 11
- Sale del Centro di Lettura Casa Vignuzzi – V. S.Mama 175
- Sale Riunioni dell’Area Pianificazione Territoriale – P.le Farini 21
- Sala dell’Area Servizi per l’Infanzia e Istruzione – V. D’Azeglio 2

## GLOSSARIO

<b>Corsi FAD</b>	Formazione basata sull'uso di strumenti tecnologici informatici che prevede assistenza e tutoraggio a distanza, modalità innovative d'interazione e collaborazione dei componenti dell'aula virtuale
<b>Corsi FOD</b>	Incontri di aggiornamento strutturati organizzati dal Dirigente, rivolti prioritariamente ai propri dipendenti utilizzando formatori interni al proprio Servizio Incontri strutturati di restituzione rivolti ai colleghi a seguito della partecipazione di un dipendente del Servizio a corsi esterni a carattere specialistico
<b>E-learning</b>	Formazione integralmente basata sull'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni
<b>Formazione-affiancamento</b>	Percorsi formativi assistiti personalizzati in particolare destinati ai dipendenti neo assunti o interessati da cambio di attività / profilo
<b>Formazione d'aula</b>	Formazione di tipo tradizionale, che comprende lezioni frontali coadiuvate da spazi per la discussione. Formazione di tipo innovativo e interattivo, che alterna alla teoria esercitazioni individuali e di gruppo, simulazioni ed esempi di casi reali
<b>Formazione esterna</b>	Formazione (gratuita o a pagamento) per lo più a carattere tecnico-specialistico, organizzata da società/scuole di formazione/enti e svolta di norma presso sedi esterne al Comune di Ravenna
<b>Formazione interna</b>	Formazione per lo più su tematiche generali, organizzata e gestita direttamente dall'U.O. Qualità e Formazione anche su iniziativa delle singole Aree/Servizi e svolta di norma all'interno del Comune di Ravenna.

<b>Formazione intervento/ workshop</b>	Formazione pragmatica che, anche con apporti di consulenti, utilizza processi o progetti di lavoro concreti per trasmettere i contenuti teorico-pratici. Gli obiettivi della formazione non sono solo didattici, ma coincidono con quelli lavorativi
<b>Formazione laboratorio</b>	Attività formativa svolta in ambiente attrezzato con strumenti informatici
<b>Formazione a partecipazione volontaria</b>	Formazione non autorizzata dal proprio Responsabile, svolta fuori dall'orario di lavoro
<b>SINGEFO</b>	Banca dati informatica di gestione dei corsi di formazione interni ed esterni
<b>Standard di Qualità</b>	Livello di qualità da rispettare nell'erogazione dei servizi in relazione a determinati fattori
<b>Tutor</b>	E' il referente dell'organizzazione operativa dei corsi e può essere presente in aula per facilitare l'apprendimento e per coordinare docenti e partecipanti.



## PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTALI

Per la qualità, la Carta dei Servizi e la soddisfazione degli utenti:

- Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche (Decreto Legislativo n.165 del 30/03/2001 e successive modifiche ed integrazioni)
- Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, del rendimento e dei risultati dell'attività svolta dalle Pubbliche Amministrazioni (Decreto Legislativo n. 286 del 30/07/1999)
- Direttiva sulla qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione degli utenti (Dir. Min. del 27/07/2005)
- Direttiva sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni (Dir. Min. del 24/03/2004)
- Direttiva sui principi sull'erogazione dei servizi pubblici (Dir. Presidente del Consiglio dei Ministri del 27/01/94)
- La Politica della Qualità del Comune di Ravenna (approvata per la prima volta dal Comitato di Direzione il 6/10/2004 e parte integrante del Manuale della Qualità del Comune di Ravenna del 30/09/2004 in conformità alla norma UNI EN ISO 90001:2000)

## **Per la formazione e la valorizzazione delle risorse umane:**

- Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni (Dir. Min. del 13/12/2001)
- Direttiva sui progetti formativi in modalità e-learning nelle Pubbliche Amministrazioni (Dir. Min. del 6 agosto 2004)
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del Comparto delle Regioni e delle Autonomie Locali (firmato il 22/01/2004)
- Vigente Accordo Decentrato sottoscritto fra Amministrazione Comunale e Organizzazioni Sindacali
- Statuto del Comune di Ravenna (approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 145/40327 del 31/07/2001 e modificato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 113/39736 del 26 giugno 2003)
- Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi - disciplina dell'assetto organizzativo del Comune di Ravenna e dell'esercizio delle funzioni dei Dirigenti e dei Quadri Aziendali (approvato con deliberazione della Giunta Comunale n.680/10013 del 13/12/2005)
- Disposizioni relative all'attività dei Formatori Interni (approvate con deliberazione della Giunta Comunale n. 995/51980 del 7/11/2000)

**PER OTTENERE INFORMAZIONI SULLA FORMAZIONE:**

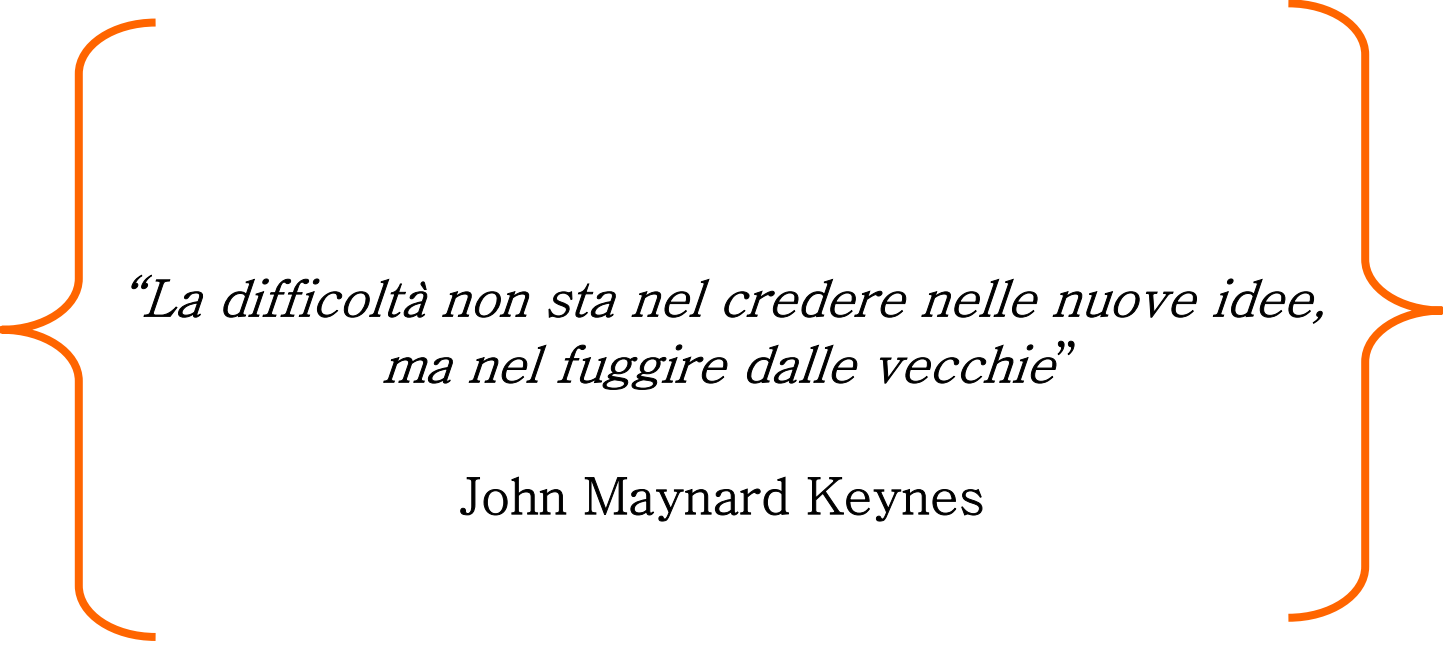
Direzione Generale  
Servizio Risorse Umane e Qualità  
U.O. Qualità e Formazione  
Piazza del Popolo 1 – Ravenna  
e-mail: [ogf@comune.ra.it](mailto:ogf@comune.ra.it)  
fax 0544/482085

Maria Savina Loik	tel. 0544/482221
Emanuela Frisoni	tel. 0544/482448
Annalisa Savioli	tel. 0544/482234
Roberta Serri	tel. 0544/482512
Grazia Domenichini	tel. 0544/482363

In “Intranos” nelle pagine del Servizio Risorse Umane e Qualità alla voce “Formazione” è possibile trovare tutte le informazioni presenti nella Carta dei Servizi e scaricare la modulistica attualmente in uso.







*“La difficoltà non sta nel credere nelle nuove idee,  
ma nel fuggire dalle vecchie”*

John Maynard Keynes