

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni si è sempre più evidenziata la richiesta da parte dei cittadini di un'amministrazione che garantisca la qualità dei servizi pubblici, che elimini sprechi e inefficienze, dia certezze ai diritti e alla competitività delle nostre imprese.

La formazione del personale dell'Amministrazione regionale viene considerata una leva strategica per affrontare il cambiamento e per garantire il miglioramento delle prestazioni e quindi dei servizi.

Il riconoscimento della formazione quale leva organizzativa impone di focalizzare gli obiettivi e gli investimenti formativi sulle priorità strategiche del singolo ramo dell'Amministrazione, contribuendo al più generale progetto di cambiamento organizzativo.

D'altro canto, il ruolo della formazione come caposaldo per l'attuazione delle riforme nella pubblica amministrazione attraverso il coinvolgimento e la riqualificazione del personale, merita di essere rimarcato proprio per il principio, legislativamente e contrattualmente sancito, di favorire la formazione e l'aggiornamento professionale come condizione essenziale per l'efficacia dell'attività svolta dall'Amministrazione regionale e come elemento di valorizzazione delle capacità e dello sviluppo delle prospettive professionali dei propri dipendenti.

Nella nostra Regione la formazione del personale dipendente è considerata sempre di più un investimento, che richiede strumenti adeguati e strutture idonee, funzionali a favorire la valorizzazione del capitale umano e il miglioramento dei servizi.

In un contesto quale quello attuale, caratterizzato da un'alta intensità di lavoro intellettuale e da continue sfide di innovazione, gli investimenti nelle attività di formazione realizzati dalle amministrazioni pubbliche devono, tuttavia, assumere una valenza più strategica.

Ciò implica, da un punto di vista operativo, gestire la complessità della formazione, ricercando una continua integrazione dei processi formativi con le problematiche organizzative e gestionali delle risorse umane, tenendo conto della varietà dei profili professionali esistenti, oltre che dei fabbisogni espressi e rilevati.

La formazione dovrà offrire sempre più al personale l'opportunità di aggiornarsi per corrispondere all'evoluzione dei bisogni di capacità.

Occorre migliorare la qualità dell'offerta formativa e valutare in modo continuativo gli esiti formativi.

In tal senso l'avvio di una collaborazione stabile con la comunità scientifica e, in primo luogo, con le Università siciliane, non potrà che accrescere la qualità del Sistema Formativo, elevando ancor di più il livello dell'offerta formativa.

CRITICITA'

La nostra riflessione prende l'avvio dalle criticità sulla precedente gestione e programmazione della formazione e dell'aggiornamento professionale dei dipendenti della Regione siciliana rilevate dalla Sezione di Controllo della Corte dei conti con deliberazione n. 14/2009/PRS e con l'annessa relazione del 30 gennaio 2009.

La prima osservazione critica afferisce l'uso esclusivo di tecniche frontali (tradizionali) e l'assenza di strumenti innovativi, ritenuti più efficaci ed efficienti (e-learning, videoconferenze, laboratori didattici, learning by doing ecc..)

La seconda criticità si concentra sulla frammentarietà e la debolezza del sistema di governance del sistema formativo (inadeguatezza delle conoscenze sul fabbisogno formativo, inesistenza di banche dati, duplicazioni di interventi ecc..).

Il meccanismo formativo si ritiene poco integrato con le politiche di gestione del personale e scarsamente correlato con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione. A ciò si aggiunga la scarsa capacità di incidere sul controllo e sul coordinamento dei soggetti attuatori, sia in fase di programmazione che di somministrazione.

Non esiste una verifica sulla qualità della formazione, intesa sia come sistema di misurazione dell'apprendimento, sia, e questo è l'aspetto più rilevante, come verifica dell'impatto che la formazione produce in termini di miglioramento dei servizi resi e/o in termini di miglioramento sull'organizzazione e sulla gestione delle risorse.

I dati forniti sull'attività formativa per gli anni 2006-2007 rilevano un assetto organizzativo scarsamente produttivo di attività formative. Si rileva che nel periodo esaminato si è registrata una media di **0.36 ore di formazione per dipendente**, contro una media nazionale di **3.38 giornate di formazione per ciascun dipendente** (circa 26 ore a testa/ (la giornata è calcolata in 7.5 ore n.d.r.).

Non sono stati attivati corsi per lo sviluppo di carriera, e non si dà rilevanza alla formazione nel sistema di incentivi, sul salario accessorio e sulle progressioni economiche orizzontali.

Per tentare di dare delle risposte anche parziali ai principali punti di criticità rilevati, è opportuno innanzitutto riflettere sulla scarsità di risorse finanziarie messe a disposizione sul capitolo di bilancio destinato alla

formazione, risorse molto distanti da quanto previsto, come obbligo, in sede contrattuale (sia dirigenziale che non dirigenziale) dove si fissa nell'1% della spesa complessiva del personale, che nell'anno 2009 è stato di 1 miliardo e 84 milioni, il totale delle risorse da assegnare alle attività formative.

Al riguardo si segnala che, applicando la percentuale indicata nei contratti collettivi, avremmo una massa finanziaria di 10.840.000,00 euro, contro i 400.000,00 previsti per l'anno in corso.

Nello specifico si intende operare seguendo la direzione di alcune linee innovative. Presupposti, tuttavia, affinché si possa incidere effettivamente e in modo sostanziale sul sistema della formazione del personale regionale sono l'istituzione di una banca dati e l'adozione di un sistema oggettivo di certificazione e di valutazione dell'apprendimento conseguito da ogni dipendente al termine di ogni ciclo di attività formativa cui ha partecipato.

Occorre pertanto procedere in tal senso:

- a) Istituzione di una banca dati per la realizzazione di un fascicolo virtuale dell'arricchimento professionale di ogni dipendente, con le sezioni relative a curriculum formativo, prestazioni didattiche, diplomi di perfezionamento e di specializzazione, master, certificazioni linguistiche e altre abilità certificate.
- b) Adozione di un sistema, con il consenso sindacale, di crediti formativi, obbligatori per ciascun dipendente, spendibile ai fini del Piano di lavoro e/o obiettivi contrattuali, e dell'incremento della retribuzione accessoria. Il che comporta la certificazione, con relativa valutazione, di ogni singolo intervento formativo in ordine all'apprendimento della tematiche trattate.

Sulla scorta di tali premesse, si intende operare lungo la direzione delle seguenti linee innovative:

1. L'immediata adozione di sistemi di formazione a distanza, tramite l'ausilio di piattaforme informatiche già implementate, anche tramite il possibile utilizzo di convenzioni e/o appalti di servizi a scuole specializzate, in possesso di debite certificazioni di qualità, sia sugli strumenti che sui corsi;
2. La realizzazione di percorsi laboratoriali, specie con la collaborazione del FORMEZ, finalizzati a mettere in pratica, con progetti specifici, gli apprendimenti acquisiti.
3. La realizzazione di convegni tematici, coinvolgendo le università ma anche, e soprattutto, i vari ordini delle magistrature contabili e amministrative, con la possibile pubblicazione degli atti;
4. Per i corsi forniti con l'utilizzo di personale docente universitario, la richiesta di creare materiale didattico da diffondere anche sul sito internet.
5. Sviluppare convenzioni con altri enti pubblici e privati per lo scambio di esperienze e pratiche lavorative.
6. Sviluppare convenzioni con gli enti formativi dello Stato, a partire da Formez e SSPA.
7. Potenziare la rete dei referenti formativi, facendo sì che la relazione con essi, e soprattutto con i dirigenti generali dei vari dipartimenti, sia più stretta e continua nel tempo. Da un canto si intende affermare, come

suggerito dalla Corte dei conti, e indicato nel nuovo assetto amministrativo della Regione di cui alla l.r. n. 19/2008 e al D.P. n. 12/2009, il ruolo di centralità e coordinamento del Dipartimento della Funzione pubblica, evitando inutili duplicazioni di iniziative; dall'altro si mira, nel predisporre l'offerta formativa, ad aderire, più di quanto sia stato fatto in passato, agli specifici bisogni rappresentati dai vari dirigenti generali dei vari rami dell'Amministrazione. L'idea di fondo è di concertare con i vari dipartimenti regionali, già in fase di progettazione, le risposte più idonee da fornire in termini di metodo e di contenuto della formazione.

8. Istituire un Albo di formatori interni all'Amministrazione regionale, comprensivo dei dirigenti e dipendenti in possesso di particolari requisiti (prevedendo crediti o incentivi economici o altri sistemi premiali, in sede contrattuale, per il personale interessato). In tal modo si seguirebbero delle *best practice* implementate nella regione Piemonte.

LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Con nota dirigenziale prot. n. 198526 del 28 dicembre 2010 è stata redatta una dettagliata relazione contenente i risultati definitivi della rilevazione dei fabbisogni completata nell'anno 2010.

Ai fini della nostra riflessione interessa qui riprendere le seguenti considerazioni.

La rilevazione dei fabbisogni formativi per il tramite delle schede di sintesi ha fornito tali indicazioni generali:

- Richiesta di corsi in area informatica e della comunicazione (11,5%);
- Richiesta di corsi in area giuridica (50%);
- Richiesta di corsi in area contratti e sicurezza (13%);
- Richiesta di corsi in area manageriale-organizzativa-controlli di gestione (12%);
- Richiesta di corsi in area economico-finanziaria (3%);
- Richiesta di corsi in area linguistica (10,5%)

Dai dati elaborati al 15/12/2009 dall'ex Area Interdipartimentale del Ruolo Unico della Dirigenza e Banche Dati, risulta una importante e significativa fotografia della distribuzione sul territorio regionale del personale appartenente all'Amministrazione ed emergono importanti indicazioni in ordine alla formazione di base posseduta dai dirigenti regionali.

In particolare si registra che nella città d e nella provincia di Palermo grava più del 40% del totale del personale regionale mentre il resto è più o meno equamente distribuito sulle restanti province, con un dato di maggiore rilievo per le maggiori città quali Catania, Messina ed Agrigento.

Questo dato suggerisce di destinare una congrua parte della disponibilità finanziaria riservata alla formazione per attività formative decentrate, attivate in loco con la collaborazione delle Università e/o Poli didattici di Università, e di puntare, nel contempo ad un tipo di formazione a distanza, per il tramite dell'e-learning, che garantisce il raggiungimento di due obiettivi strategici: l'uniformità dell'offerta formativa e la capillare diffusione sul territorio.

Inoltre, da tali dati si rileva che solo il 14% del totale dei dirigenti possiede un titolo di studio in materie giuridiche ed economiche.

E' evidente che i dirigenti laureati in materie giuridiche ed economiche nell'Amministrazione regionale sono pochi per poter affrontare, con la preparazione che gli si richiede, i vari temi che emergono nella trattazione degli affari amministrativi.

Sono stati realizzati, con la collaborazione dell'Università di Palermo, due serie di *focus group* per meglio rilevare il fabbisogno formativo dei dipendenti della Regione siciliana, tenendo conto che l'analisi dei fabbisogni attraverso le schede di sintesi fornite dai Dirigenti Generali può risultare non del tutto funzionale specie ove si consideri il rischio che da essa può derivare, se non si sottoponga l'analisi stessa ad una attenta riflessione, quando ad emergere siano piuttosto che le reali ed oggettive necessità dell'Amministrazione i desiderati dei soggetti interpellati.

Considerati i rischi e i limiti di un'indagine limitata solo alla rilevazione attraverso le schede di sintesi si è pertanto ritenuto opportuno utilizzare la tecnica collaudata e di sicuro valore scientifico del *focus group*.

La prima serie di *focus group* ha visto il coinvolgimento di personale dell'Amministrazione appartenente alle varie qualifiche e in servizio presso i vari rami dell'Amministrazione.

La seconda serie, invece, ha investito gli utenti e gli interlocutori principali della Regione siciliana.

Da tali tecniche di ricerca è emerso:

- La necessità di una formazione di "base", specie nel campo tecnico-giuridico. Tale necessità è risultata ampiamente preponderante rispetto alle altre alla luce di una percepita non sufficiente conoscenza giuridica da parte del personale regionale considerato nella sua generalità.
- La necessità di potenziare le conoscenze nella gestione dei fondi comunitari. Ciò è emerso, e in modo particolarmente significativo, sia nel focus group con il personale regionale sia nel focus group a cui hanno partecipato gli stakeholder dell'Amministrazione. Specie in quest'ultimo focus group è stato evidenziato dai soggetti destinatari dei servizi erogati dalla Regione la difficoltà dell'Amministrazione Regionale di utilizzare al meglio e in pieno le risorse comunitarie anche per una non ancora completa padronanza da parte dei dirigenti, funzionari e dipendenti regionali delle relative procedure, peraltro particolarmente complesse. Da qui l'esigenza, particolarmente avvertita e non sufficientemente evidenziata nelle schede di sintesi, di potenziare l'offerta formativa in detto settore strategico per l'Amministrazione.

- La necessità di una formazione di “base” nel campo tecnico-economico, considerato che il personale regionale quotidianamente opera confrontandosi con istituti di contabilità pubblica che necessitano una buona conoscenza e deve far fronte a temi legati a fattori economici e finanziari. Tale necessità è acuita dalla constatazione del non sufficiente numero di personale in possesso di lauree specifiche per tale settore. Anche in tale caso lo strumento del focus group ha consentito di correggere il dato risultante dall'analisi effettuata tramite l'esame delle schede.
- La necessità di una formazione nei settori linguistici, informatici e della comunicazione. Nell'Amministrazione dei nostri giorni, lontana parente di quella di appena un decennio scorso, l'informatica assume un ruolo fondamentale e si rivela uno strumento indispensabile, non solo per le attività routinarie, ma soprattutto per semplificare i processi amministrativi. Legata all'informatica è la comunicazione, che da essa è facilitata e veicolata, e che in un apparato burocratico funzionale e vicino ai cittadini risulta di assoluta rilevanza: si pensi al ruolo che sono chiamati a svolgere gli URP e in generale gli uffici di front office, nonché al peso di una customer satisfaction da affinare nelle sue tecniche di rilevazione al fine di acquisire una concreta percezione dei bisogni avvertiti dalla collettività. In una Amministrazione in continua evoluzione si accentua la necessità di relazionarsi con organismi che operano fuori dal territorio nazionale e lo stesso linguaggio in uso negli uffici si arricchisce di terminologie ed espressioni linguistiche soprattutto inglesi. Ciò rende necessario accrescere le conoscenze linguistiche del personale regionale.
- La necessità di una formazione specialistica legata alle attività svolte nei vari rami dell'Amministrazione regionale, specie in settori, nevralgici per la Regione Siciliana, quali quelli degli appalti pubblici - laddove le novità legislative si succedono rapidamente e, in Sicilia, regione ad autonomia speciale, le norme comunitarie, nazionali e regionali si intrecciano in modo non sempre chiaro a fronte di una esigenza impellente di trasparenza necessaria per operare nell'ambito della legalità-, dei beni culturali e del turismo.
- La necessità, al fine di ottenere una maggiore efficacia formativa, di curare con più attenzione la programmazione dei corsi e di differenziare l'offerta formativa rivolta ai dirigenti e funzionari e quella rivolta al rimanente personale, e comunque in modo tale che le aule risultino omogenee in quanto composte da personale che opera nel settore interessato.

CRITERI GENERALI DI PROGRAMMAZIONE PER IL TRIENNIO 2011-2013

Dallo studio e dalla riflessione sui dati sin qui esposti si sono elaborati alcuni principi guida che, congiuntamente ad una griglia di lettura della

realità formativa dell'Amministrazione regionale, hanno condotto alla pianificazione dell'offerta formativa per l'anno 2011 e all'individuazione dei criteri su cui orientare la stessa per gli anni successivi.

Innanzitutto si è maturata la convinzione che la programmazione assume un ruolo strategico nell'attività formativa, e non episodico e superficiale, e che pertanto occorre avere chiari gli obiettivi da raggiungere, in funzione dei fabbisogni rilevati, distribuendo le scarse risorse su diversi livelli di intervento. Così come appare conforme al buon funzionamento amministrativo esternare ai destinatari, con congruo anticipo, il calendario delle attività formative da realizzare.

Un primo criterio di orientamento è individuato nella esigenza di assicurare una congrua base di attività formative in ragione di tutte le province in cui sono dislocati gli uffici dell'Amministrazione regionale. Si punta dunque a rispondere alla domanda di attività formativa, per altro assai significativa e solo parzialmente finora soddisfatta, proveniente dalla periferia, al fine di inserirla in un consolidato circuito di programmazione di corsi.

Un secondo criterio di base seguito è quello di puntare ad una differenziazione dei corsi da attivare in ordine sia alle varie categorie di appartenenza che alle attività svolte dai dipendenti della Regione siciliana. A tal uopo, si è programmata l'attività lungo due direttrici: l'organizzazione di corsi specialistici e l'organizzazione di corsi di base creando aule omogenee. L'intento è quello di uniformare quanto più possibile, prescindere dalla qualifica posseduta, la formazione di base su alcuni temi sui quali è stata accertata una maggiore carenza, per esempio nel campo informatico e del diritto, per poi promuovere una attività formativa specialistica per i dipendenti che, in ragione di particolari compiti assegnati, sono chiamati a inseguire continui rivolgimenti legislativi e di metodo nella gestione degli affari amministrativi.

Dall'attività di ascolto delle esigenze dei colleghi impegnati in diversi ruoli all'interno dell'Amministrazione scaturiscono altri due principi guida che hanno ispirato la programmazione: l'esigenza di improntare i corsi su aspetti pratici-operativi, dando minimo rilievo alle introduzioni teoriche che tradizionalmente vengono rivolte ad un pubblico di giovani studenti universitari, e di concentrare, al contempo, tutte le attività di regola in massimo due giornate a settimana, in un arco di tempo ragionevole, in modo da non distogliere i corsisti dalle normali attività lavorative.

Grande rilievo si attribuisce, tenuto conto dell'esperienza non sempre positiva sin qui maturata, alla pianificazione di attività che mirino a valorizzare le singole specificità dipartimentali, sia in termini di *mission* perseguita, sia in termini di specificità organizzativa (direzioni territoriali ecc...).

In quest'ottica si inquadra la necessità di ri-orientare la rilevazione dei fabbisogni formativi in termini di gap di conoscenze da colmare, oltre che di

competenze e abilità dei dipendenti, e in tal senso si è pianificata un'attività laboratoriale e sperimentale, in collaborazione con il FORMEZ, sul c.d. bilancio delle competenze.

Come già richiamato nella parte in cui ci si sofferma sulle criticità rilevate, la nuova programmazione dei corsi di formazione tiene conto dell'esigenza di garantire nuove modalità di fruizione dei contenuti formativi, puntando congruamente alla formazione a distanza tramite corsi e-learning, ovvero con modalità *blended*, parte e-learning e parte tradizionale, con assistenza e/o verifica sul luogo.

Questa nuova modalità di trasmissione del sapere e di somministrazione di aggiornamento professionale riguarda, per la presente programmazione, l'attivazione di un corso sperimentale di alfabetizzazione informatica, per non meno di cinquecento dipendenti dislocati in tutto il territorio regionale, e di corsi di lingua inglese nelle province di Palermo, Catania, Trapani, Caltanissetta, Enna e Messina, quindi con una copertura pressoché totale del territorio.

Come è ovvio, l'utilizzo delle nuove modalità di somministrazione di corsi hanno richiesto una riorganizzazione dello stesso Servizio, che si è dovuto attrezzare per la gestione di gare di appalto per servizi, comportando ciò l'affiancamento alle convenzioni con docenti e/o Facoltà di università siciliane, il ricorso a istituti specializzati in attività di formazione nel settore dell'aggiornamento e della formazione professionale dei dipendenti. Lo sforzo profuso nei nuovi campi e nelle nuove frontiere formative ha già dato significativi risultati, stimolando per esempio una grande richiesta di partecipazione a corsi di lingua inglese, forniti da istituti specializzati e con modalità *blended*, nelle varie province siciliane.

Per il futuro si cercherà, in maniera graduale ma con sempre maggiore insistenza, di privilegiare gli strumenti formativi innovativi –formazione a distanza e laboratoriale soprattutto- rispetto alle normali e tradizionali attività d'aula, che saranno pertanto ridimensionate. Le ragioni di tale scelta risiede nel duplice vantaggio di raggiungere, a costi contenuti, tutti i vari dipendenti dislocati nell'intero territorio regionale, certificando al contempo con sistemi omogenei di valutazione il grado di formazione raggiunta, con la possibilità di ragionare, di anno in anno, su nuovi traguardi formativi da raggiungere per il superamento dei gap rilevati.

Assume particolare rilievo l'interlocuzione che si intende avviare con le strutture che costituiscono centri di spesa dei Programmi Operativi comunitari, in particolare con il Dipartimento della Programmazione, che nella gestione dei fondi comunitari assume un compito di coordinamento, e con il Dipartimento della Formazione professionale e dell'Istruzione, titolare del FSE, nel quale si rinvergono cospicue risorse da poter destinare specificamente ad attività formative del personale regionale. E' intento di questo Dipartimento stipulare con dette strutture di massima dimensione un protocollo d'intesa di modo che, sulla base del fabbisogno formativo rilevato (che non può essere soddisfatto con le sole modeste risorse previste nel

bilancio regionale), possano utilizzarsi, per promuovere percorsi formativi significativi, fondi della comunità europea.

Assume priorità la realizzazione di una banca dati che raccolga le informazioni sullo status quo del livello di formazione e/o aggiornamento professionale dei dipendenti regionali. Tale banca dati, ad oggi inesistente, costituisce la vera chiave di volta di una nuova e moderna programmazione delle attività formative, finalmente svincolate dalla necessità di ricorrere a dati approssimativi nella previsione dei fabbisogni formativi, per puntare all'oggettività del dato che certifica la necessità di formazione, pensata appunto in termini di gap da colmare per meglio garantire un livello di eccellenza nei servizi in ultima analisi offerti dalla pubblica amministrazione agli stakeholder.

La disponibilità di una mappa completa e affidabile del panorama delle conoscenze dei vari dipendenti dell'Amministrazione regionale consentirà di impegnare le scarse risorse finanziarie per interventi che effettivamente siano utili per il personale, evitando il verificarsi di duplicazioni che, con l'aiuto dei vari responsabili dei Dipartimenti regionali, eliminino il fenomeno dei c.d. *professionisti della formazione*, ovvero dipendenti che seguono, senza alcuna finalità specifica, attività formative, le più eterogenee possibili, con la certezza della inutilizzabilità della stessa.

Lo sforzo richiesto per l'implementazione del nuovo sistema di formazione per i dipendenti della Regione siciliana non può certo realizzarsi con le sole risorse umane presenti all'interno dello scrivente Servizio. Tale impegno richiede infatti un ripensamento della rete dei c.d. *referenti formativi*, puntando ad una sempre più stretta collaborazione con gli altri dipartimenti e sinergia di forze, sia nella fase di analisi dei fabbisogni che nella fase di programmazione e monitoraggio delle attività formative.

A tal uopo si prevede di organizzare vere e proprie sessioni di formazione da dedicare all'aggiornamento di che ricopre tale ruolo all'interno dell'Amministrazione. Il processo va poi completato con la realizzazione di un sistema reticolare di comunicazione e scambio di informazioni, in modo da non delegare al mero adempimento e/o assolvimento di alcuni semplici impegni burocratici le relazioni con il Servizio 7. Si prevede invece che i referenti formativi, **in alcuni casi da individuare all'interno del Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito degli uffici di gestione giuridica ed economica del personale, ed in altri incardinati all'interno dei rispettivi Dipartimenti di appartenenza**, assurgano ad attori partecipi e attivi dei percorsi formativi nelle varie fasi in cui questi si articolano. **Si prevede altresì di puntualizzare con apposita dettagliata circolare le funzioni e il ruolo dei referenti formativi. Ciò affinché, delineata la loro fisionomia, possano assumere un'identità significativa e di rilievo – sicuramente maggiore rispetto a quella sinora rivestita – che gli consenta di offrire un apporto fondamentale nella rilevazione del fabbisogno formativo. Naturalmente il referente formativo, di cui si specificheranno e valorizzeranno le competenze, sarà l'interlocutore del Dirigente Generale del**

proprio Dipartimento, soggetto questo che rimane il punto di riferimento per l'esame dei bisogni formativi del settore dell'Amministrazione cui è preposto.

Il quadro programmatico si completa con l'auspicio di attivare al più presto l'Albo dei formatori interni all'Amministrazione, ovvero dirigenti e funzionari che in possesso di particolari conoscenze tecniche e/o esperienziali, siano in grado di affiancare le varie attività dei docenti per apportare un know-how pratico e operativo, fungendo altresì da stimolo per gli stessi docenti, suggerendo anche opportune esigenze di approfondimento, nonché per la realizzazione di un'appropriata documentazione didattica a supporto delle iniziative formative. E' di tutta evidenza che i formatori interni – resi necessario dalla scarsità di risorse destinate nel bilancio alla formazione – sono chiamati in causa, tenendo conto delle loro competenze e del loro curriculum vitae, in relazione ai reali fabbisogni formativi rilevati dall'Amministrazione. Il limite di tale strumento risiede nella circostanza che mentre è espressamente prevista per i dirigenti della Regione la possibilità di un loro impiego in tali attività, quindi senza alcun onere aggiuntivo, tale possibilità non è attualmente contemplata nel contratto del comparto non dirigenziale, dovendosi quindi prevedere un'apposita integrazione salariale che discenda da un apposito accordo anche sindacale.

In ogni caso, assumendo il Dipartimento della Finzione Pubblica con la riforma di cui alla L.R. 19/2008 un ruolo di coordinamento ed impulso, appare necessario operare un raccordo con i vari rami di Amministrazione per far sì che l'offerta formativa sia integrata dall'apporto di attività promosse da altri Dipartimenti, talora senza oneri attraverso il ricorso a professionalità interne all'Amministrazione.

Si ritiene che sia importante realizzare attività formative specifiche, e anche ordinarie, da destinare al personale in aspettativa sindacale o in cumulo di permessi. Al riguardo è bene evidenziare il ruolo importante che le OO.SS. svolgono all'interno dell'Amministrazione e che determinate funzioni sono svolte da chi opera nei sindacati, specie ove si ponga mente alle attività di mediazione dei conflitti che possono insorgere nella vita amministrativa e di tutela dei lavoratori.

Si ritiene utile altresì ampliare la platea dei dipendenti da sottoporre a formazione ricomprendendovi anche i dipendenti assegnati presso le Amministrazioni giudiziarie ai sensi della L.R. 6/2005.

CRITERI DI PRIORITA' NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE

Si premette che, realizzata una funzionale banca dati, attraverso di essa verranno individuati i soggetti da far partecipare alle attività formative, tenendo conto prioritariamente delle competenze e del ruolo del personale, dello specifico carico di lavoro, dei corsi già espletati (evitando che stessi corsi vengano ripetuti escludendo opportunità per altri, ma temperando altresì l'esigenza di chi ha già svolto i corsi di potere partecipare a quelli a

conclusione dei quali si prevede, dopo accertamento dell'apprendimento, una valutazione finale che può incidere sulla retribuzione accessoria), dei criteri di consequenzialità (per partecipare a corsi con più moduli o ai vari livelli di formazione: base, continuo o avanzato), dei criteri di distribuzione percentuale, su base dipartimentale, che tenga conto del numero dei dipendenti in servizio presso ogni ramo dell'Amministrazione quando il corso assume carattere generale e non settoriale.

Nel caso in cui, non ancora funzionale la banca dati, dovessero presentarsi un numero di richieste di partecipazione ai corsi superiore a quello disponibile per le aule, si tiene conto di tali preferenze:

- a) personale con incarichi specifici;
- b) competenze e ruolo;
- c) carichi di lavoro;
- d) mancata partecipazione ad altri corsi analoghi;
- e) equa distribuzione negli uffici secondo le richieste pervenute;
- f) preferenze espresse dagli uffici.

TEMI DA PRIVILEGIARE NELL'OFFERTA FORMATIVA 2011-2013

Per colmare le lacune emerse in sede di rilevazione del fabbisogno formativo soprattutto nel campo giuridico-amministrativo ed anche in quello economico-finanziario, la pianificazione annuale e triennale prevede un'intensa attività formativa su temi di diritto amministrativo, di contabilità pubblica, disamina delle leggi fondamentali del bilancio e della finanziaria.

In particolare le tematiche di diritto amministrativo che necessitano di una maggiore attenzione sono quelle relative al procedimento amministrativo, che si collegano ai processi di semplificazione e alla trasparenza degli apparati burocratici – argomento quest'ultimo su cui insiste la direttiva dell'Assessore delle autonomie locali e della funzione pubblica, di cui alla nota prot. n. 192588 del 16/12/2010 –, alle responsabilità penali e amministrative dei funzionari e dipendenti pubblici, alla normativa e alla gestione delle procedure dei lavori pubblici – di indubbia rilevanza per garantire un operato amministrativo lineare e scevro da condizionamenti, nel pieno rispetto della legalità, come peraltro evidenziato dall'Assessore nella predetta direttiva, alla riforma del pubblico impiego di cui al decreto legislativo n. 150/10, al diritto degli enti locali, organismi ricchi di vitalità e sempre più partecipi nella gestione dei servizi offerti ai cittadini, al diritto regionale e al dibattito, sempre più vivo e attuale, sul federalismo.

Meritano debita considerazione percorsi formativi, da realizzare soprattutto con laboratori, che mirano a far crescere nei dirigenti e nei funzionari una mentalità manageriale e una concezione dell'amministrazione in cui prevalga, sulla cultura dell'adempimento, quella del risultato.

Molti sono i temi strettamente inerenti alla innovazione e alla modernizzazione della pubblica amministrazione, e su di essi si punterà con il massimo impegno.

Si prevedono corsi, variamente articolati, che affrontino gli aspetti giuridici in settori specifici dell'amministrazione, quale quelli dei beni culturali, turistici e ambientali.

Appositi corsi forniranno risposte a problemi operativi con i quali i dipendenti della pubblica amministrazione si confrontano quotidianamente: corsi sulle procedure concorsuali e il reclutamento dei dipendenti pubblici, corsi sul contenzioso con la pubblica amministrazione, corsi sulle incompatibilità nella P.A., sulle assenze per malattie nella P.A., sulle novità in materia di collocamento obbligatorio per i disabili.

Si progetta la realizzazione di un percorso formativo, da erogare con modalità e-learning di modo che possa raggiungere il più alto numero di personale dell'Amministrazione regionale sulla tutela della privacy, sicurezza e protezione dei dati personali, tema non più eludibile stante l'obbligo di formazione previsto dalla legge.

Per effetto del protocollo d'intesa con l'INAIL si sono programmati i corsi di formazione destinati agli addetti, ai rappresentanti dei lavoratori e ai responsabili dei servizi di protezione e prevenzione, ai sensi del decreto legislativo n. 81/2008.

Si vuole colmare il gap di conoscenze in materia di contabilità pubblica e di bilancio tramite corsi base rivolti al personale tutto e corsi specialistici destinati ai dirigenti e ai funzionari.

E' importante che il personale regionale conquisti una piena padronanza degli strumenti contabili e del bilancio, con i quali si confronta quotidianamente tante volte senza avere piena cognizione degli istituti e delle norme che è tenuto ad applicare.

Assumono rilievo anche i corsi di statistica, materia da cui non si può prescindere per pianificare l'attività amministrativa con oggettività di dati. Così come quelli sugli aspetti tributari della regione e sul federalismo fiscale.

E' stato rilevato che la Regione siciliana non ha, in questi ultimi anni, utilizzato in modo ottimale le risorse comunitarie che comunque, in quanto regione ad obiettivo convergenza, le erano destinate. Si impone pertanto di potenziare l'attività formativa, anche mediante percorsi laboratoriali, in tale settore cruciale per lo sviluppo dell'Isola.

Un'amministrazione evoluta, in cui i rapporti tra amministratori ed amministrati si pongono su livelli tendenzialmente paritari, richiede un flusso corrente e funzionale delle comunicazioni e un ottimale funzionamento degli uffici che svolgono compiti di *front office* e specialmente degli URP. L'importanza della comunicazione è ancora più evidente nell'era di internet e della veicolazione delle informazioni tramite canali elettronici. Ne consegue, giocoforza, un interesse accentuato, nell'offerta formativa, per i temi legati alla comunicazione, il cui nesso con la trasparenza dell'agire amministrativo è di tutta evidenza.

Si potrebbe pensare, considerata l'evoluzione raggiunta nei nostri giorni dall'informatica, che attività formative, soprattutto di base, riferite alle conoscenze informatiche siano superflue. Tuttavia, questa considerazione è

smentita dai dati emersi dalla rilevazione del fabbisogno formativo: tutt'ora un numero non indifferente di personale regionale registra carenze basilari in informatica; il che è dovuto a fattori anagrafici, stante che manca da decenni l'assunzione di nuove leve nell'Amministrazione regionale. Da qui la necessità di organizzare corsi di informatica base, per i quali è preferibile utilizzare modalità e-learning, accanto a corsi di informatica evoluti.

L'amministrazione pubblica ha assunto, almeno da un decennio in Sicilia, una nuova configurazione che fa perno su un sistema manageriale proprio dei paesi anglosassoni. Di conseguenza anche la terminologia in uso negli apparati pubblici si è arricchita di espressioni e parole inglesi (peraltro, la lingua inglese è quella che si impone oggi come la lingua prevalente nel mondo occidentale). Pertanto è necessario prevedere corsi di base e corsi evoluti di inglese per consentire ai dirigenti, ai funzionari e ai dipendenti dell'amministrazione regionale una seppur limitata padronanza di questa lingua, avendo riguardo soprattutto delle locuzioni tecniche sempre più frequenti nel lessico consueto della pubblica amministrazione.

Si evidenzia che, per i percorsi formativi di lingua inglese e francese, integra l'offerta formativa di questo Dipartimento la programmazione del Cerisdi, centro di eccellenza nella formazione dei dirigenti, quadri, funzionari delle pubbliche amministrazioni, a cui la Regione eroga un contributo per l'organizzazione dei corsi. Allo stesso modo ci si avvale soprattutto della programmazione del Cerisdi per l'attività formativa, particolarmente curata da detto Centro, riguardante le politiche pubbliche nelle relazioni tra i paesi europei che si affacciano nel bacino del Mediterraneo.

Vi è una domanda di formazione di cui non si è potuto non prendere atto da parte di rami dell'amministrazione sinora trascurati nella pianificazione dell'offerta formativa. Ci si riferisce soprattutto al ramo dei beni culturali, del turismo, dell'ambiente – su cui sopra si è detto riguardo alle tematiche giuridiche – che richiedono corsi specifici, quali ad esempio corsi sulla museologia, la biblioteconomia, l'etnologia e l'archeologia, oppure sul marketing turistico e territoriale, temi troppo importanti per lo sviluppo della Sicilia per essere trascurati.

IL DIRIGENTE GENERALE
(BOLOGNA)

IL DIRIGENTE DEL SERVIZIO 7
(dott. Antonino Cangemi)