



CITTÀ DI FIUMICINO
(Città metropolitana di Roma Capitale)

PIAO

2023/2025

Sezione 3:

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO DEL PIAO

3.3.1 Formazione del personale

Allegato 3.3.B
LINEE GUIDA

INDICE

1. REDAZIONE DEL PIANO FORMATIVO COMUNALE	3
1.1. La formazione come valore aggiunto	4
1.2 Metodologie	5
1.3 Analisi del fabbisogno	6
1.4 Analisi delle competenze necessarie	6
1.5 Rilevamento del livello di competenza posseduta: Background delle competenze	7
1.5.1. Fase preliminare	7
1.5.2. Fase investigativa	8
1.5.3. Fase conclusiva	8

1. REDAZIONE DEL PIANO FORMATIVO COMUNALE

La redazione del Piano Formativo scaturirà a conclusione delle attività incluse in un percorso articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1: Analisi dei fabbisogni formativi

Questa prima fase mira ad individuare non solo il bisogno formativo percepito dai dipendenti, ma anche i loro interessi e le loro motivazioni, nonché le aspettative dell'ente. Pertanto l'analisi dei fabbisogni formativi si realizzerà attraverso una ricerca che comprenda le seguenti aree di indagine:

- la valutazione, da parte dei dipendenti, della necessità di rafforzare capacità afferenti a diverse aree di competenza rispetto sia alle performance che al contesto operativo;
- gli interessi e le motivazioni dei lavoratori nei confronti dell'ambiente e dell'attività lavorativa, nonché rispetto alla partecipazione e ad azioni formative;
- le attese che l'organizzazione ha riguardo alle competenze dei propri dipendenti;
- le attese che l'organizzazione ha relativamente ai risultati delle azioni formative.

Per la realizzazione dell'analisi verranno sviluppate le seguenti attività:

- strutturazione dell'impianto metodologico e definizione dell'oggetto di analisi;
- individuazione ed elaborazione degli strumenti da utilizzare: questionari, test, colloqui individuali e di gruppo, focus group;
- somministrazione di questionari e test;
- elaborazione dei dati e produzione delle tavole quantitative;
- realizzazione dei focus group;
- valutazione dei risultati dell'analisi;
- stesura del rapporto finale.

L'universo di riferimento della ricerca è rappresentato da tutti i dipendenti dell'Amministrazione comunale di Fiumicino nel loro contesto operativo/territoriale.

La ricerca potrà essere di natura qualitativa e quantitativa attraverso la somministrazione di appositi questionari ai dipendenti. In linea di massima i questionari potranno investire le seguenti dimensioni:

- Individuale (caratteristiche socio demografiche, formazione formale, non formale, informale, tempo libero, cultura personale, atteggiamenti rispetto alla formazione, ecc.)
- Lavorativa (contenuti dell'attività lavorativa, motivazioni al lavoro, atteggiamenti nei confronti dell'organizzazione, individuazione dei contenuti formativi desiderati).

I dati prodotti dal questionario dovranno essere integrati da un percorso il cui fine è quello di rendere possibile la compilazione di una "scheda-quadro" di ogni dipendente, al fine di "inventariare" oltre agli interessi anche le aspettative, le motivazioni e le competenze possedute.

Il modello utilizzato sarà prevalentemente quello dell'autovalutazione. Pertanto si prevede di somministrare questionari che conducano l'utente a valutare il livello di adeguatezza delle proprie competenze rispetto alle esigenze dei suoi compiti lavorativi, con riferimento sia alle sue abilità tecnico-professionali, sia alle sue abilità trasversali, ovvero quelle socio-relazionali e legate alla sua capacità di diagnosticare i problemi, individuare strategie ed agire per risolverli (comunicazione, abilità di *problem solving* e *decision making*, capacità di lavoro in gruppo, ecc.).

Tra gli strumenti utilizzati vi saranno anche i focus group i quali permetteranno di condividere i risultati emersi dai questionari e dalle prove di gruppo. Il fabbisogno formativo e di condivisione, quindi, rappresenta la distanza tra ciò che i dipendenti e l'organizzazione vogliono essere e ciò che ritengono di essere al momento dell'analisi.

Fase 2: Pianificazione delle azioni formative

Nella seconda fase, a partire dal bisogno rilevato, si definirà la strategia di intervento e si individueranno le risorse strumentali, finanziarie, umane necessarie a rendere efficaci ed efficienti gli interventi formativi.

Si tratterà dunque di elaborare un Piano operativo dettagliato delle azioni formative e delle attività a supporto (monitoraggio e valutazione). Dovranno quindi essere redatti i diversi percorsi formativi, i gruppi-aula, accorpando i dipendenti per i quali sono stati evidenziati analoghi fabbisogni formativi. Andrà inoltre definito un calendario di massima degli interventi specificando per ciascuno di essi gli obiettivi attesi e le professionalità docenti necessarie.

Fase 3: Progettazione dei singoli interventi formativi

Ciascun intervento formativo andrà articolato in moduli ed unità didattiche; saranno definite le metodologie ed individuati i supporti da utilizzare. Ovviamente dovrà essere curata in modo particolare l'adeguatezza dei contenuti al livello di conoscenze degli utenti.

Fase 4: Erogazione dei corsi

I singoli interventi formativi saranno erogati rispettando il più possibile la pianificazione del Progetto operativo. I docenti utilizzati per i singoli interventi formativi, oltre ad essere competenti ed esperti nei contenuti oggetto di insegnamento, dovranno essere in grado di sviluppare le motivazioni espresse dagli utenti dei corsi in sede di analisi dei fabbisogni e dovranno saper trasferire non solo contenuti tecnici ma anche modelli di cultura organizzativa facendo comprendere, ad esempio, come ciascuno possa trarre beneficio dal lavoro svolto in equipe e con un approccio collaborativo.

Fase 5: monitoraggio e valutazione

Le attività di monitoraggio e valutazione del progetto servono a garantire la coerenza interna delle diverse attività rispetto ai fabbisogni emersi in sede di analisi e il controllo qualitativo della formazione erogata. In questo senso, le due attività sono da considerare come una azione trasversale ad esso. Per monitoraggio si intende l'acquisizione delle informazioni qualitative e quantitative sull'andamento delle attività. Per valutazione si intende l'espressione di un giudizio, a partire dai dati raccolti attraverso il monitoraggio, sulle attività svolte. Saranno monitorate e valutate non solo le azioni formative ma l'intero progetto. Si dovranno studiare sia i processi (ad esempio le modalità di stesura del progetto, la condivisione con gli stakeholders ed in particolare gli utenti della formazione, ecc.) che i prodotti (il Piano operativo, l'azione formativa ecc.). L'attività di monitoraggio e valutazione condurrà alla redazione di un rapporto finale. Il rapporto permetterà di capire se gli obiettivi previsti nel Piano formativo e nel Piano operativo sono stati conseguiti. Il monitoraggio permetterà di verificare in itinere il buon andamento delle azioni progettuali, comportando ove richiesto eventuali modifiche e aggiustamento delle attività.

1.1. La formazione come valore aggiunto

Un apprendimento innovativo, all'interno di una organizzazione che apprende, deve abbracciare diverse dimensioni e avvenire "in continuum" attraverso azioni in grado di migliorare e nel contempo accrescere conoscenze, capacità; il tutto mirando a:

- ▶ far recuperare concretezza/adeguatezza a ciò che è stato acquisito durante i percorsi "scolastici";
- ▶ essere on the job, quindi, il risultato di attività quotidiana legata al lavoro;
- ▶ essere frutto di un trasferimento di know-how tra generazioni di attori interni all'azienda, in tutte le fasi della vita lavorativa;
- ▶ essere espressione di un contesto che sviluppa un partenariato efficiente ed efficace tra tutte le istanze del contesto di cui l'organizzazione è parte.

Questi apprendimenti devono far acquisire al lavoratore:

- ▶ le capacità necessarie a prendere iniziative e decisioni mature all'interno del processo in cui è inserito al fine di migliorare le sue performance e, conseguentemente, quelle dell'azienda;
- ▶ le abilità di adattamento al cambiamento ed alle innovazioni tecnologiche del suo specifico settore, del mercato e dei nuovi sistemi di produzione e lavoro;
- ▶ una capacità di autovalutazione che sia al tempo stesso strumento di misura del suo apprendere e strumento di rilevazione di punti di forza e debolezza personali;
- ▶ la possibilità di individuare percorsi professionali e attuarli fronteggiando ansie e preoccupazioni derivanti da cambiamenti in atto.

La moderna formazione deve essere frutto di attività, teoriche ed esperienziali, che risultano essere in grado di raggiungere l'obiettivo di accrescere la competenza del lavoratore intesa, quest'ultima, come l'insieme di conoscenze, capacità, abilità, atteggiamenti e esperienze che sono riconducibili alle *base skill*, *core skill* e *life skill*. Per *base skill* si intendono quelle capacità di base che si rivelano imprescindibili per ciascun lavoratore: alfabetica/matematica-funzionale; linguistico-comunicativa; informatica. Come *core skill* (capacità tecnico-professionali) si individuano quelle che sono le capacità centrali; quelle abilità, quindi, necessarie per esprimere vere e proprie capacità operative in specifici ruoli/mansioni/compiti. Con il termine *life skill*, altrimenti definite "capacità socio-trasversali", ci si riferisce ad una serie di "caratteristiche soggettive" da cui dipende l'efficacia personale nell'inserimento professionale. Esse sono essenziali al fine di consentire un comportamento professionale esperto e consapevole. In termini generali, il possesso delle *life skill* costituisce un prerequisito che si rivela una risorsa indispensabile per esprimere competenza. Poiché non sono doti naturali, come le attitudini, possono e devono essere l'obiettivo di un processo di formazione finalizzato a far acquisire capacità di:

- comunicazione;
- adattamento a contesti diversi;
- imparare cose nuove e diverse;
- saper riconoscere le proprie risorse interne;
- gestire rapporti di influenzamento piuttosto che di potere;
- ragionare in termini sistemici (networking);
- problem solving e decision making;
- relazione e di leadership distribuita;
- lavoro in gruppo;
- fronteggiare i cambiamenti.

Quanto detto prefigura un sistema dinamico all'interno dell'organizzazione stessa tale da trasformare le singole conoscenze/abilità/capacità in performance indirizzate al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti e condivisi propri della struttura attraverso un'organizzazione capace di: adattarsi, trarre lezioni da successi e fallimenti, rilevare e correggere gli errori del passato.

1.2 Metodologie

Le attività formative a cui parteciperanno i dipendenti del Comune di Fiumicino si svolgeranno sia attraverso la lezione d'aula sia attraverso la FaD.

Le lezioni dovranno necessariamente curare:

- *il bisogno di conoscere*: gli adulti, ancor più dei giovani, sentono l'esigenza di sapere perché occorra apprendere qualcosa e a cosa possa servire, prima di intraprendere l'apprendimento;
- *il concetto di sé*: l'adulto ha bisogno di sentirsi riconosciuto nella sua autonomia e capacità di autogovernarsi e deve quindi essere soggetto attivo nella sua formazione;
- *il ruolo dell'esperienza precedente*: l'adulto ha un bagaglio di esperienza variegato che va riconosciuto e che va integrato con il processo di apprendimento. La maggiore enfasi che nella formazione dovrà essere posta, rispetto alle tecniche trasmissive, sulle tecniche esperienziali: discussione di gruppo, esercizi di simulazione, attività di problem solving, metodo dei casi;
- *la disponibilità e l'orientamento ad apprendere*: la disponibilità di un adulto ad apprendere è maggiormente mirata a ciò che ha bisogno di sapere e saper fare per far fronte efficacemente alla situazione della vita reale;
- *la motivazione*: per gli adulti le motivazioni più potenti sono dettate dalle pressioni interne: il desiderio di una maggiore soddisfazione nel lavoro, l'autostima, la qualità della vita (e non solo quelle esterne, seppur importanti, legate ad esempio alla promozione, alla retribuzione).

Per questo un processo formativo virtuoso prevede l'utilizzo delle dinamiche e delle tecniche sopra descritte, essenziali per favorire l'apprendimento e superare le possibili resistenze che si possono riscontrare tra gli adulti quando rientrano in formazione.

Anche la Formazione a Distanza risponde alla necessità di facilitare l'apprendimento individualizzato e di adattare la formazione ai tempi, ai bisogni e alle problematiche legate all'esperienza di ogni dipendente.

Potranno essere create unità didattiche propedeutiche che rileveranno e cureranno i requisiti di ingresso dei dipendenti finalizzate ad una buona attività d'aula; unità didattiche relative alle attività d'aula stesse e altre unità di approfondimento, implementazione dei contenuti che alimenteranno nel tempo il sistema di formazione facendolo divenire permanente.

Vi sarà dunque bisogno della costituzione di un Comitato di lavoro che si occuperà della definizione e supervisione dei contenuti formativi dei diversi moduli o unità, prevedendo percorsi coerenti per figura/funzione professionale dei dipendenti. Tale gruppo dovrà avvalersi necessariamente di linee guida a cui tutte le unità didattiche dovranno conformarsi.

1.3 Analisi del fabbisogno

L'analisi del fabbisogno è un passaggio obbligato in quelle organizzazioni che vogliono attivare un serio processo formativo, tale da essere:

- funzionale ad una progettazione capace di dare risposta alle attese dell'organizzazione e degli attori che ne fanno parte;
- in grado di fornire corretti input alla progettazione del processo formativo;
- capace di rilevare sia il "bisogno formativo" dell'organizzazione sia i "bisogni avvertiti" che generano la "domanda" di formazione degli attori

Una seria analisi del fabbisogno, quindi, deve vedere articolate e diversificate azioni volte al rilevamento di detti bisogni al fine di poter avere a disposizione concreti elementi, la cui individuazione, categorizzazione e analisi fornisce dati di input da cui partire con una progettazione capace di definire con precisione gli obiettivi della formazione.

1.4 Analisi delle competenze necessarie

La definizione del livello delle competenze necessarie all'organizzazione per portare a termine i compiti attuali o quelli derivanti da un eventuale cambiamento è di pertinenza dei decisori dell'organizzazione stessa. In questa sede prenderemo in esame soprattutto un ideal tipo di procedura che permette di individuare e definire le "competenze necessarie" attraverso una analisi dei vari lavori, compiti, mansioni ecc., d'ora in avanti indicati con il termine "job", che sottostanno ad uno specifico ruolo.

L'individuazione delle skill associate ad un job è una procedura complessa il cui esito è determinato sia dal rispetto di una appropriata metodologia sia dalla capacità di analisi della realtà operativa di cui si è parte, sia dalle professionalità che la società/ente a cui è richiesta la consulenza mette a disposizione per detta analisi.

Essa ha come finalità quella di creare un repertorio delle competenze necessarie all'organizzazione per fronteggiare i compiti derivanti dalla sua *mission* e soddisfare le esigenze dell'utenza.

Va chiarito, innanzitutto, che, al fine di giungere ad un condiviso repertorio, è necessario attivare azioni caratterizzate da:

- un approfondito esame delle fonti documentali disponibili e da un audit di soggetti che possono contribuire alla definizione di un quadro di riferimento preciso per l'analisi (repertori nazionali, CCNL, organigramma dell'organizzazione, ecc.),
- un confronto con tutti gli attori che sviluppano attività professionali riconducibili a quelle oggetto di indagine,
- una verifica/validazione dei risultati con organismi di rappresentanza e/o "tavoli" opportunamente identificati e qualificati per giungere ad una sintesi che si evidenzia in un "repertorio delle competenze" che, in ogni caso, inizialmente, ma anche in itinere, sappiamo suscettibile di ulteriori riflessioni.
- l'obiettivo del repertorio non è quello di "essere fotografia" che visualizza lo stato dell'organizzazione, bensì di giungere ad uno strumento di riferimento dinamico per quanti sono interessati a confrontare le

competenze associate ai lavori (job) con le competenze possedute da un soggetto al fine di determinare il bisogno formativo dell'organizzazione.

1.5 Rilevamento del livello di competenza posseduta: Background delle competenze

Il rilevamento del livello di competenza posseduta è certamente possibile attraverso un processo definito "Background delle competenze". Il Background delle competenze all'interno dell'organizzazione è individuabile come l'esplorazione completa di tutti i "fattori" che compongono il capitale professionale e personale dell'individuo.

Esso ha vari aspetti e risponde a diversificate esigenze: agli attori dell'organizzazione permette il "riconoscimento" delle proprie competenze sviluppate nelle esperienze educative-formative (base skill), lavorative (core skill) e di vita (life skill).

È quindi strumento indispensabile nell'elaborazione di un proprio progetto di sviluppo professionale e/o personale;

- all'organizzazione consente di "valorizzare" le sue risorse umane rendendole capaci di fronteggiare i cambiamenti e essere portatori di innovazione al fine di acquisire quel *coping* positivo (cioè capacità di esprimere maturità esplorativa, capacità di costruire reti con il superamento del limite di tempo e spazio);
- consente di accrescere, attraverso un "ascolto assertivo" dei bisogni avvertiti, quelle motivazioni individuali necessarie a far esprimere agli attori, durante il processo formativo, quella partecipazione attiva che assicura efficacia ed efficienza dei percorsi di apprendimento.

Si articola, inoltre, in varie fasi:

1. preliminare, caratterizzata da una forte valenza informativa;
2. esplorativa, in cui si svolgono tutte le azioni necessarie a ricercare ed analizzare dati;
3. conclusiva, dove si "restituiscono" al lavoratore tutti gli elementi necessari ad una sua riflessione ed all'organizzazione i dati oggettivi da cui partire per la definizione dei bisogni formativi.

1.5.1. Fase preliminare

Essa consiste nel definire e analizzare il tipo di necessità e bisogni che rispetto al Background delle competenze hanno sia l'organizzazione sia gli attori che ne fanno parte.

In questa fase si devono individuare, attraverso una necessaria concertazione con le parti sociali e le rappresentanze dei lavoratori, tutte le condizioni che devono regolare il Background delle competenze: metodi, tecniche, strumenti da utilizzare, tempi e soprattutto le finalità e modalità dell'utilizzo dei "dati sensibili" che scaturiranno dalla fase di investigazione.

Questa fase è molto importante in quanto è in essa che si devono generare le premesse per un clima di reciproca fiducia in assenza del quale gli attori dell'organizzazione possono intendere il Background delle competenze come una procedura complessa ed inutile se non addirittura una rimessa in discussione delle proprie abilità professionali e caratteristiche personali.

Per questo si deve attivare una informazione programmata, capillare, chiara, precisa e puntuale volta a prevenire quel disinteresse e/o passività e/o chiusura che inficerebbe l'efficacia dell'investigazione.

Tale informazione, al fine di essere comunicativa di quanto concertato tra le parti, può avvenire attraverso colloqui individuali, di gruppo e/o collettivi che condotti con giusta professionalità e adeguata metodologia devono fugare residui dubbi, ambiguità e reticenze.

È opportuno ricordare che spetta all'organizzazione l'onere di dimostrare che il Background delle competenze ha carattere esclusivamente conoscitivo/valutativo delle variabili che influiscono sul processo di formazione e non è assolutamente finalizzato a concludersi con un "giudizio" sui dipendenti.

1.5.2. Fase investigativa

La fase investigativa vede come unici destinatari delle varie azioni gli attori dell'organizzazione. È questa la fase in cui si deve consentire ad ogni attore dell'organizzazione di utilizzare le risorse messe a disposizione per una riflessione volta a "inventariare" le proprie abilità, i propri interessi e quanto altro attiene l'aspetto personale e professionale nel proprio ambito operativo. Ogni singolo attore, quindi, avrà la possibilità di "utilizzare" materiali e professionalità che gli permetteranno di indagare con oggettività e di investigare con tranquillità le varie componenti di quelle conoscenze, abilità, capacità e atteggiamenti che generano competenza. In questa fase, oltre a questo aspetto strettamente professionale, un corretto Background delle competenze, per essere esaustivo, deve investigare anche tutti quegli aspetti che rendono il lavoratore capace di rapportarsi, in modo corretto, con l'organizzazione al fine di poter esprimere tutte le sue potenzialità professionali. Deve investigare cioè, la "componente soggettiva" della competenza: stili relazionali, capacità di fronteggiare le situazioni, interessi, aspettative, ansie, in pratica indagare quelli che precedentemente abbiamo chiamato "bisogni avvertiti" che sottintendono una precisa "domanda di formazione". La conoscenza di tale "domanda di formazione" ed il prevederle la soddisfazione rendono il processo formativo condiviso perché inteso come spazio in cui si afferma la dimensione dell'intenzionalità e della libertà che ogni soggetto esprime nell'impostazione di un "suo" più ampio percorso di crescita professionale: un qualsiasi processo condiviso e partecipato attivamente assicura alta qualità di output ed outcome.

1.5.3. Fase conclusiva

Questa fase, essendo la conclusione di un'azione che vede la centralità del soggetto, può essere assimilata ad un processo di "restituzione".

Tale restituzione dovrà far sì che ogni dipendente possa analizzare, discutere, riassumere quanto scaturito dalla fase investigativa al fine di prendere coscienza dei propri punti di forza e di debolezza.

Partendo da questi punti di forza e di debolezza, egli deve riflettere su un proprio futuro progetto professionale/personale in cui la formazione è vista come strumento centrale ed irrinunciabile.

Per quanto riguarda l'organizzazione, quest'ultima fase sfocia nella stesura di un documento di sintesi che deve riportare solo i dati riferibili alle circostanze del bilancio, alle competenze e attitudini professionali dell'attore, alle prospettive di sviluppo considerate, agli elementi integranti del progetto professionale.

Tabella:

<i>Fase</i>	<i>Fattore</i>		<i>Strumenti</i>
<i>Preliminare</i>	1	Analisi dello status quo Verifica tra i soggetti implicati della situazione e dei bisogni formativi a fronte di incontri volti a chiarire le reciproche aspettative rispetto al Background delle competenze, i risultati da raggiungere ed il percorso da realizzare.	✓ Questionario sulle aspettative; ✓ Piano formativo dettagliato; ✓ Il Background delle competenze
<i>Investigative</i>	2	Studio e analisi delle esperienze formative Analizza le esperienze formative scolastiche e di formazione continua avvenuta in contesti formali, non formali ed informali. (<i>raccolta elementi riferibili alle base skill</i>)	✓ Cosa ho appreso dal mio percorso formativo; ✓ Abilità alfabetica e logico-matematica funzionale; ✓ Test livello padronanza ICT;
	3	Storia professionale e inventario delle acquisizioni professionali Il focus dell'analisi è la storia della persona, gli eventi che l'hanno caratterizzata, i passaggi più significativi, la situazione operativa attuale e le sue prospettive future. Le acquisizioni professionali vengono inventariate sulla base della ricostruzione delle esperienze lavorative e	✓ La mia storia professionale; ✓ Il mio lavoro attuale; ✓ Le caratteristiche del mio lavoro (attività, tecnologie, livello di autonomia, problemi da affrontare, cambiamenti e innovazioni apportate, relazioni,

		valutate in relazione alla loro trasferibilità e spendibilità, come competenze, in nuove situazioni operative oltre alla possibilità di essere prerequisiti di ulteriori sviluppi e rafforzamenti. <i>(raccolta elementi riferibili alle core skill)</i>	efficacia efficienza); ✓ Scheda di sintesi delle competenze e risorse; ✓ Su cosa investire
	4	Risorse psicosociali Analizza l'insieme di risorse personali di cui la persona dispone (derivanti dalle relazioni con i gruppi di appartenenza e i contesti socio-economici di cui ha avuto esperienza). Tali risorse vengono analizzate e valutate come elementi costitutivi della competenza poiché esse contribuiscono a far esprimere comportamenti lavorativi in quanto influenzano il modo ed il grado di efficacia con cui la persona usa le proprie conoscenze ed abilità professionali per far fronte alle performance del contesto professionale. <i>(raccolta elementi riferibili alle life skill)</i>	✓ Cosa cerco nel lavoro e cosa vedo nel mio futuro; ✓ Test su elaborazione dati informativi, capacità di ragionamento logico e astratto; ✓ Test per l'individuazione delle tecniche individuali nella gestione dei processi e delle dinamiche di gruppo;
Conclusiva	5	Bilancio Realizza la sintesi del Background delle competenze producendo elaborati che descrivono: il percorso effettuato, le caratteristiche e competenze della persona e il suo progetto professionale. Le competenze della persona si comunicano in modo "formalizzato" all'organizzazione per permettere una corretta individuazione del bisogno formativo.	✓ Documento personale di sintesi; ✓ Inventario delle competenze ed attitudini;