



Città di Termini Imerese
Settore Affari Generali istituzionali e Sociali



Piano annuale di formazione del personale comunale 2013

INDICE

Premessa	3
Nuova organizzazione della funzione formazione al Comune di Termini Imerese	4
Personale comunale da formare	5
Metodologia di analisi	7
Soluzioni gestionali	8
Tipologia degli interventi formativi e soluzioni gestionali	9
Interventi formativi anno 2013	9
Autorizzazione nuovi interventi formativi in corso d'anno copertura finanziaria	11

ALLEGATI

Elenco degli interventi formativi relativo all'anno 2013	14
Diagramma di Gantt illustrativo attività 2013 (i periodi di svolgimento dei corsi riportati sono indicativi e potranno subire variazioni)	16
Questionario dirigenti – dipendenti	17

1. Premessa

Il Comune di Termini Imerese ritiene necessario iniziare un nuovo approccio con la fondamentale tematica della formazione del personale, privilegiando la programmazione e l'individuazione dei fabbisogni formativi rispetto ad una attività formativa disomogenea, in sintonia con le esigenze di formazione continua e di crescita e sviluppo del personale che da tempo caratterizzano le pubbliche amministrazioni, con l'obiettivo di avere dipendenti professionalmente preparati al cambiamento ed in grado di fornire servizi qualitativamente elevati all'utenza.

In particolare appare opportuno creare, a livello organizzativo, **una cabina di regia che gestisca la funzione formazione** e che abbia il compito, tenendo conto delle indicazioni dei dirigenti e dei dipendenti, di individuare i reali fabbisogni formativi del personale comunale.

Gli interventi formativi realizzati in questi anni e rivolti al personale comunale (cd. formazione collettiva), non hanno tenuto conto di una vera programmazione pluriennale, prevedendo, quale fondamentale elemento connotante, un accordo con le organizzazioni sindacali che, con cadenza quasi annuale, individuasse un "elenco" dei corsi da effettuare.

E' stata poi prevista, nell'ambito della cd. "formazione mirata", la possibilità da parte dei dirigenti, di far partecipare ad alcuni seminari specialistici alcuni dipendenti dei propri settori, prevedendo budget all'uopo destinati, senza un effettivo monitoraggio centrale degli aggiornamenti professionali.

Al fine di rendere la leva formativa più funzionale al miglioramento dell'organizzazione comunale appare oggi necessario effettuare, a livello centrale, una attenta analisi ed individuazione dei fabbisogni formativi del personale, coinvolgendo sia i dirigenti che i dipendenti in indagini ed analisi organizzative tese ad individuare gli interventi di formazione necessari per colmare i gap di competenze che si evidenziano nelle prestazioni del personale.

L'obiettivo che ci si prefigge, partendo dall'annualità 2013, è quello di voltare pagina, passando da una formazione meno strutturata ad una "funzione" formazione pianificata ed organizzata centralmente, al fine, da un lato, di utilizzare al meglio le risorse economiche destinate alla formazione, dall'altro di effettuare, con la condivisione delle OO.SS., interventi che siano destinati a tutte le categorie e profili professionali.

L'altro obiettivo, fondamentale, è quello di dare continuità agli interventi di formazione, pianificando anno per anno la formazione da effettuare, in relazione alle esigenze evidenziate nell'organizzazione.

In particolare in questa annualità si ritiene di porre le basi per la individuazione di una nuova metodologia di analisi dei fabbisogni formativi, che coinvolga dirigenti e dipendenti, propedeutica alla programmazione degli anni successivi.

Durante l'anno 2013 verranno, comunque, programmati numerosi interventi formativi su fabbisogni già evidenti ed individuati dal vertice organizzativo.

Dall'anno 2014 in poi la programmazione formativa terrà conto, oltre che delle linee formative individuate centralmente, anche delle risultanze delle analisi dei fabbisogni formativi effettuate annualmente, dando vita a piani annuali di formazione rispondenti alle reali esigenze dell'ente locale.

2. Nuova organizzazione della funzione formazione al Comune di Termini Imerese

La nuova organizzazione della formazione del Comune di Termini Imerese prevede che ogni anno sia approvato un **piano annuale di formazione del personale**, che costituisce il documento programmatico, flessibile ed integrabile in corso d'anno, nel quale sono indicati tutti gli interventi formativi da realizzare nell'annualità, con indicazione delle materie oggetto di formazione, del personale coinvolto, della metodologia didattica, della modalità di individuazione dei docenti.

Qui di seguito viene descritto il nuovo assetto organizzativo della funzione formazione nel Comune di Termini Imerese, specificando le competenze dei principali attori.

Segretario Generale, che promuove e dà le direttive in ordine ai piani di sviluppo e di formazione di tutto il personale comunale, orientando le scelte strategiche relative ai processi formativi.

Dirigente del I Settore, che è responsabile della progettazione, programmazione, realizzazione e valutazione dei piani di formazione del personale, sia del comparto che della dirigenza, nonché della individuazione e realizzazione delle metodologie di analisi dei fabbisogni formativi e della formalizzazione degli accordi, in materia di formazione, con le OO.SS.

Ufficio di Staff del Dirigente del I Settore, che svolge funzione di supporto per la definizione del piano di sviluppo e formazione del personale, abbracciando tutte le nuove competenze in materia di analisi dei fabbisogni, progettazione, pianificazione, organizzazione, gestione, erogazione e valutazione delle attività formative dei dipendenti comunali.

Ufficio Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo, che fornisce tutte le informazioni utili per la individuazione delle banche dati di personale da mandare a formazione e supporta il Dirigente per la gestione dei capitoli di spesa destinati alla formazione e le procedure di individuazione di docenti da utilizzare nell'ambito degli interventi formativi.

Referenti formativi: n. 6 dipendenti, appartenenti a ciascun settore, che coadiuvano il 1° Settore ed il proprio dirigente nelle attività di analisi ed individuazione dei fabbisogni formativi.

Organizzazioni Sindacali, con le quali verrà condiviso annualmente il piano di formazione del personale, secondo quanto previsto dal CCNL del Comparto Regioni ed Autonomie Locali. Al riguardo viene istituito un tavolo tecnico al quale partecipa n. 1 rappresentante, uno per ogni sigla sindacale, designato nell'ambito delle OO.SS. territoriali e/o R.S.U., che due volte l'anno, nel mese di giugno e nel mese di novembre, si confronterà con il Segretario Generale ed il Dirigente del I Settore per il monitoraggio dell'andamento del piano di formazione e per eventuali suggerimenti migliorativi e/o proposte d'integrazione.

Dirigenti Comunali, i quali, ai sensi della Direttiva Frattini sulla formazione e valorizzazione del personale pubblico e della normativa vigente, sono da considerarsi i responsabili della gestione e della crescita professionale dei propri dipendenti. Sono i principali interlocutori dell'Ufficio Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo e dell'Ufficio di Staff del Dirigente del I Settore per la individuazione dei fabbisogni formativi.

Dipendenti comunali, soggetti per i quali la formazione è pensata e programmata, con l'obiettivo di migliorarne le prestazioni professionali. Sono da coinvolgere anche in sede di individuazione del fabbisogno formativo, previa analisi condotta a mezzo questionari.

Ogni anno, nel secondo semestre, verrà effettuata una attenta analisi dei fabbisogni formativi, coinvolgendo i dirigenti e – secondo la metodologia che viene proposta – anche i dipendenti.

A seguito delle risultanze dell'analisi l'Ufficio di Staff del Dirigente del I Settore curerà la predisposizione della proposta del piano di formazione, da presentare alle OO,SS. e, successivamente, da approvare da parte della Giunta Comunale.

3. Personale Comunale da formare

Oggetto della formazione sono **TUTTI i dipendenti comunali**, di tutte le categorie e profili professionali.

I corsi verranno erogati tenendo conto della diversa composizione delle aule e del livello professionale e culturale dei dipendenti coinvolti nei processi formativi, nonché delle competenze possedute dagli stessi.

Qui di seguito viene evidenziato tutto il personale del Comune di Termini Imerese, suddiviso per categorie e profili professionali, che sarà oggetto di interventi formativi programmati, finalizzati a migliorare la performance e la qualità del servizio reso all'utenza:

TABELLA RIEPILOGATIVA PERSONALE COMUNALE

CAT. D3 n.11	Funzionario Assistente Sociale	2	
	Funzionario Avvocato	1	
	Funzionario Geologo	1	
	Funzionario Tecnico	3	
	Funzionario Amministrativo	2	1 Comandato
	Funz. Cont.le Vice Rag. Gen.	1	
	Funzionario Direttore Biblioteca	1	
		11	
CAT. D n.39	Istruttore Direttivo Assistente Sociale	2	
	Istruttore Direttivo Amministrativo	15	4 Resais
	Istruttore Direttivo Contabile	3	
	Istruttore Direttivo Informatico	1	
	Istruttore Direttivo Tecnico	5	1 Contrattista
	Istruttore Direttivo	3	2 Contrattisti
	Istruttore Direttivo Tecnico Elett. Mec.	1	
	Istruttore Direttivo Provv. Economato	1	
	Ispettore Superiore	8	
		39	

CAT. C n.114	Istruttore Amministrativo	31	
	Istruttore	44	39 Contrattisti + 1 Resais
	Educatore Asilo Nido	10	
	Istruttore Tecnico Geometra	4	
	Geometra	3	3Contrattisti
	Istruttore Tecnico	1	Resais
	Ausiliaria del Traffico	1	
	Ispettore Capo	10	
	Agente di Polizia Municipale	10	1Contrattista
		114	

CAT. B3 n.31	Coll.re Prof.le Segretariato Sociale	1	
	Coll.re Prof.le Centralinista	1	
	Coll.re Prof.le Autista	1	
	Coll.re Prof.le Informatico	2	
	Coll.re Prof.le Videoterminalista	21	
	Coll.re Prof.le Capo Sq.Arredo Urbano	1	
	Coll.re Prof.le Capo Sq. I. A.	1	
	Coll.re Prof.le Capo Sq.Elett.	1	
	Coll.re Prof.le Disegnatore	1	
	Coll.re Prof.le Capo Sq.Segnaletica	1	
		31	

CAT B n.60	Esecutore	35	29 Contrattisti
	Esecutore Asilo Nido	7	
	Esecutore Messo Notificatore	3	
	Esecutore Amministrativo	5	
	Esecutore Giardiniere	3	
	Esecutore Potatore Giardiniere	1	
	Esecutore Decoratore	1	
	Esecutore Falegname	2	
	Esecutore Magazz. Autista	1	
	Esecutore Segnaletica	2	
		60	

CAT. A n.17	Custode Museo	4	
	Operatore Servizi Generali	12	
	Necroforo Manutentore	1	
	17		

TOTALE GENERALE	272 Dipendenti (+5 Dirigenti)
------------------------	--------------------------------------

4. Metodologia di analisi

La base di partenza per individuare le esigenze di formazione del personale e le principali aree di miglioramento è costituita da una analisi dei fabbisogni formativi particolarmente attenta, che tenda ad individuare i “reali” gap da colmare, al fine di utilizzare la leva formativa per un effettivo miglioramento delle prestazioni rese dal personale e, conseguentemente, del servizio reso all’utenza.

Obiettivo del piano di formazione è, inoltre, quello di prevedere una formazione utile per l’organizzazione comunale ed, al tempo stesso, condivisa da parte dei dipendenti partecipanti ai corsi.

La metodologia di analisi proposta prevede pertanto, di tenere conto, annualmente, sia delle segnalazioni dei dirigenti in ordine ai gap di competenze rilevati, sia delle indicazioni dei dipendenti in ordine alla percezione dei propri bisogni di formazione.

Si prevede pertanto una metodologia di analisi caratterizzata dai seguenti, principali, elementi innovativi:

- un approccio per “competenze” da parte dei dirigenti;
- una indagine rivolta “direttamente” anche al personale destinatario della formazione;
- una verifica incrociata dei risultati, con l’obiettivo di valutare la eventuale condivisione tra le segnalazioni dei dirigenti e le percezioni del personale sui gap di formazione rilevati.

In tal modo, da un lato viene riconosciuto ai dipendenti un ruolo propositivo nella individuazione dei corsi da programmare, con indubbi e refluenze positive sul miglioramento del senso di appartenenza all’Ente e della motivazione, dall’altro viene consentita una verifica in ordine alla sintonia, nella percezione dei fabbisogni formativi, tra i dirigenti ed il proprio personale, fornendo ulteriori utili informazioni per orientare al meglio le scelte formative.

Il processo di analisi verrà curato dal I Settore- Ufficio di Staff del Dirigente, che presiederà l’intero processo e l’analisi dei dati, nonché la predisposizione del piano finale.

L’analisi avverrà, nel secondo semestre di ciascun anno, attraverso l’erogazione di due diversi questionari.

In particolare:

- ai dirigenti, in relazione alle criticità presenti nei loro uffici, verrà richiesto di individuare le competenze necessarie per migliorare le performances del proprio personale, e di segnalare il numero delle unità interessate dai gap di competenze;
- ai dipendenti verrà richiesta la propria **percezione** rispetto ad eventuali gap di conoscenze e competenze.

Per l’anno 2013, al fine di introdurre la nuova metodologia e di agevolare gli uffici nell’espletamento e condivisione dell’analisi, il I Settore si avvarrà della collaborazione din. 2 stagisti del Master Professionalizzante in Strategie e Tecniche per la Direzione del personale della Studiofor Management Education di Palermo.

Successivamente i dati saranno oggetto di analisi e ne scaturirà il fabbisogno formativo che, opportunamente valutato ed integrato dal Dirigente del I Settore e dal Segretario Generale, sarà oggetto della proposta annuale di piano di formazione, da sottoporre all'attenzione delle organizzazioni sindacali e della Giunta Comunale.

I questionari di analisi sono allegati al presente piano di formazione e saranno erogati nel secondo semestre dell'anno 2013, propedeuticamente alla definizione del piano annuale di formazione 2014.

Ai fini della comprensione dell'analisi si rammentano, qui di seguito, sinteticamente le caratteristiche dei questionari erogati, assolutamente diversi per dirigenti e dipendenti, e della metodologia utilizzata.

Dirigenti

1. Ai dirigenti viene richiesto, in primo luogo, di individuare le principali criticità evidenziate all'interno degli uffici nell'ambito delle attività svolte dal personale, e di segnalare esclusivamente quelle criticità che sono considerate risolvibili attraverso appropriati interventi di formazione.
2. Viene, quindi, richiesto di individuare le competenze necessarie per superare le criticità evidenziate, prevedendo una distinzione tra aree di intervento relative a sapere, saper fare e saper essere. Diversamente dal personale dipendente, ai dirigenti viene richiesto di segnalare esclusivamente, senza graduazione, le competenze ritenute più importanti e meno diffuse.
3. In ultimo si richiede la segnalazione delle categorie e del numero di unità interessate dal gap formativo rilevato.

Dipendenti

1. Ai dipendenti, invece, viene preliminarmente richiesto quali tra le aree del sapere, saper fare e sapere essere dovrebbe, a loro avviso, essere maggiormente oggetto di interventi formativi.
2. Viene poi richiesto di indicare, graduandolo da 1 a 4, il livello di conoscenza/ padronanza di ciascuna delle materie indicate nell'ambito di tre griglie proposte relative al sapere, sapere fare, e sapere essere ed il grado di importanza della stessa. Ciò al fine di evidenziare con chiarezza quelli che sono considerati dai dipendenti i principali gap formativi, relativamente ai quali si appalesa l'esigenza di frequentare appositi percorsi formativi.

5. Soluzioni gestionali

Per le attività formative saranno previste quattro soluzioni gestionali:

- **formazione esterna (in outsourcing)**, affidata ad enti di formazione esterni e/o collaboratori esterni attraverso procedure di gara ad evidenza pubblica o collaborazioni professionali esterne formalizzate secondo la normativa vigente. Saranno prescelte tali soluzioni per l'effettuazione di percorsi specialistici che richiedono una particolare professionalità dei docenti ed una particolare organizzazione logistica della struttura di formazione.
- **formazione interna (in economia)**, progettata e realizzata presso strutture dell'ente attraverso l'ausilio dei dirigenti e/o di eventuali formatori interni da individuare e formare.

- **formazione finanziata con fondi esterni** prevede tutti i percorsi formativi finanziati con fondi non comunali.

- **formazione a catalogo**, sulla base di proposte/offerte di formazione ed aggiornamento professionale valutate idonee alle domande di formazione formulata dai Dirigenti.

Si precisa che la formazione a catalogo verrà valutata, di volta in volta dal Segretario Generale, in raccordo con il Dirigente del I Settore e sentiti i Dirigenti, per individuare i corsi realmente rispondenti alle esigenze rappresentate dagli uffici in sede di analisi dei fabbisogni.

5.1 Tipologia degli interventi formativi e soluzioni gestionali

I piani di formazione prevederanno le seguenti tipologie di interventi formativi:

- corsi direttamente collegati ai fabbisogni formativi, individuati a seguito delle segnalazioni dei dirigenti e dei dipendenti;
- corsi segnalati dal Segretario Generale e/o dal Dirigente del I Settore, in ordine a materie di valenza strategica per l'Amministrazione Comunale o a seguito di fabbisogni formativi evidenti nell'ambito dell'organizzazione comunale;
- corsi relativi a vincoli normativi, che prevedono una formazione obbligatoria del personale comunale (es. D. Lgs. n. 81/2008 in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro);
- corsi rivolti a neoassunti per facilitarne l'inserimento professionale;
- seminari e convegni di aggiornamento professionale relativi a competenze specifiche di ciascun settore.

6. Interventi formativi anno 2013

Per l'anno 2013, nelle more di porre in essere la nuova metodologia di analisi dei fabbisogni formativi, che sarà pienamente operativa a partire dal piano di formazione 2014, sono stati individuati centralmente:

- fabbisogni formativi individuati dal Segretario Generale di concerto con il Dirigente del I Settore, su argomenti di rilevanza strategica per l'amministrazione e su problematiche evidenti nell'ambito dell'organizzazione;
- fabbisogni formativi scaturenti da vincoli normativi.

Pertanto si prevede la realizzazione, nel secondo semestre 2013, dei seguenti corsi:

Corso di formazione in materia di comunicazione, gestione del conflitto, negoziazione e lavoro di gruppo-Durata n. 2 giornate, destinato a tutto il personale comunale.

Il corso ha quale obiettivo quello di migliorare la comunicazione interna ed esterna, con particolare riferimento al personale posto in posizione di front office ed a contatto con l'utenza.

L'intervento avrà ad oggetto le tecniche di comunicazione da utilizzare nei rapporti interpersonali e verrà effettuato tenendo conto del livello di competenza del personale in aula e dei settori di provenienza.

Particolare risalto verrà dato alla gestione del conflitto nei gruppi di lavoro, che costituisce una delle principali criticità presenti nell'organizzazione comunale.

L'intervento risulta necessario al fine di migliorare le modalità di comunicazione con i colleghi e di implementazione del lavoro di gruppo, nell'ottica del raggiungimento di obiettivi comuni.

Sono previsti n. 10 corsi per complessive n. 20 giornate di formazione.

Corso di formazione in materia di sistema di performance e direzione per obiettivi Durata n. 1 giornata, destinato a tutto il personale comunale.

Il corso ha l'obiettivo di illustrare a tutto il personale comunale il nuovo sistema di performance organizzativa ed individuale del Comune di Termini Imerese, focalizzando l'attenzione sul lavoro per obiettivi introdotto nell'ultimo accordo decentrato e sulle nuove regole introdotte in materia di valutazione del personale.

Sono previsti n. 10 corsi per complessive n. 10 giornate di formazione.

Corso di formazione sulla normativa in materia di prevenzione della corruzione negli enti locali Durata n. 1 giornata, destinato a tutto il personale comunale.

Il corso analizzerà le principali novità e le problematiche sottese all'applicazione delle disposizioni normative introdotte dalla c.d. Legge anticorruzione (Legge n.190 del 6 novembre 2012), nonché l'impatto che tale normativa determina sull'Ente locale comunale, prendendo in considerazione le inevitabili refluenze di carattere organizzativo determinate dall'applicazione della nuova disciplina.

L'evento formativo è rivolto a tutto il personale comunale, atteso che in relazione all'aspetto della formazione, l'articolo 1 comma 8 della legge n.190/2012 prevede in capo al responsabile della prevenzione della corruzione specifici obblighi di formazione per i dipendenti chiamati ad operare in particolari ambiti esposti al rischio dei fenomeni corruttivi.

Obiettivo della giornata è quello di presentare un quadro dettagliato e completo delle principali novità e problematiche che si presentano nella prassi operativa, mettendo a disposizione dei partecipanti strumenti operativi e indicazioni pratiche, con un particolare approfondimento in ordine al nuovo codice di comportamento per i dipendenti pubblici.

Sono previsti n. 10 corsi per complessive n. 10 giornate di formazione.

Successivamente all'espletamento della formazione di base verrà effettuato un intervento formativo di approfondimento per i dipendenti di aree a rischio, come individuate nell'emanando Piano anticorruzione del Comune di Termini Imerese.

Corsi di formazione sulla normativa in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro destinata tutto il personale comunale.

Particolarmente attenzionata sarà, già dall'anno 2013, la formazione in materia di **sicurezza sui luoghi di lavoro**, considerati gli obblighi di legge dell'Amministrazione Comunale in materia di formazione/informazione ex D. Lgs. 81/2008.

In considerazione degli obblighi di cui all'Accordo siglato in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le province autonome in data 21/12/2011 e delle sanzioni previste in caso di mancato adempimento degli obblighi formativi, è necessario, infatti, predisporre un piano che preveda la formazione, ai vari livelli e contenuti, di tutte le figure previste dalla normativa della sicurezza e di tutti i dipendenti comunali.

Tutti i percorsi formativi saranno concordati, per quanto riguarda programmi e destinatari, tra il Segretario Generale, il Dirigente del I Settore ed il Responsabile per la Sicurezza, previa consultazione dei R.L.S., in relazione alla nuova organizzazione della Sicurezza sul lavoro nel Comune di Termini Imerese.

In particolare nell'ultimo bimestre del 2013 verrà avviata la programmazione della formazione generale di tutti i dipendenti comunali, ex art. 37 c. 1 lett. a) del D. Lgs. 81/08 (durata minima 4 ore), nonché la formazione specifica ex art. 37 c. 1 lett. b) e comma 3, in funzione dei rischi specifici (8 ore per le Pubbliche Amministrazioni), prevedendo dei corsi pilota e completando il percorso formativo nell'anno 2014.

Nel 2013, altresì, verranno effettuati i seguenti interventi di formazione:

- **corsi di formazione per addetti alla prevenzione incendio per n.25dip.;**
- **corsi di formazione per addetti al pronto soccorso per n. 25 dip.;**
- **corsi di formazione per dirigenti comunali;**
- **corsi di formazione per preposti - ex art. 37 c.7 D.Lgs. 81/08 per n. 20 dip..;**
- **corso di formazione per Responsabile dei lavoratori per la sicurezza per n. 3 dip**

7. Autorizzazione nuovi interventi formativi in corso d'anno e copertura finanziaria

L'approvazione del presente piano di formazione, come sopra specificato, costituisce un momento di svolta per il Comune di Termini Imerese introducendo una gestione della leva formativa collegata ad un governo e monitoraggio centrale finalizzato ad un progetto complessivo di crescita professionale di tutti i dipendenti dell'ente.

Al riguardo, a far data dall'approvazione del piano 2013, il successivo inserimento e/o la realizzazione di nuovi corsi di formazione/seminari specialistici da parte dei dirigenti dovrà tenere conto del nuovo sistema di programmazione e monitoraggio introdotto all'interno dell'ente, nel rispetto delle metodologie approvate dalla Giunta Comunale.

Si ritiene, infatti, che una corretta e mirata gestione della leva formativa, **che comprenda anche un attento monitoraggio e razionalizzazione della spesa,risulti, pertanto,**

propedeutica e strategica, al fine di orientare i comportamenti e le prestazioni dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La metodologia che viene introdotta prevede, come sopra meglio specificato, che nel secondo semestre di ciascun anno venga effettuata, un'attività di rilevazione ed aggiornamento dei fabbisogni formativi, propedeutica alla definizione del piano annuale di formazione immediatamente successivo.

E' evidente, peraltro, che essendo il piano di formazione uno strumento flessibile di governo e di controllo direzionale lo stesso, in presenza di nuove esigenze strategiche dell'ente o, comunque, di nuovi fabbisogni formativi intervenuti, **potrà subire modifiche ed integrazioni anche in corso d'anno, secondo la procedura che qui di seguito si descrive.**

In particolare il piano potrà essere integrato da **nuovi programmi formativi** che potranno essere segnalati:

- a) Dal **Segretario Generale**, in relazione a nuove esigenze formative strategiche per l'Amministrazione;
- b) dal Dirigente del I Settore, a seguito di eventuali proposte e/o fabbisogni evidenti rilevati nell'ambito dei vari settori comunali;
- c) dai **Dirigenti**, con richiesta scritta da inoltrare al Segretario Generale, in ordine a proposte di nuovi corsi o aggiornamenti professionali.

La valutazione e la decisione finale in ordine alla eventuale introduzione nel piano di formazione annuale di ulteriori interventi formativi, sia di natura trasversale, sia riferiti a programmi specialistici, viene adottata dal Segretario Generale, sentito il Dirigente del I Settore relativamente agli aspetti legati alla organizzazione e finanziamento degli interventi, nonché all'individuazione della più idonea modalità gestionale per l'effettuazione degli stessi.

Il Dirigente del I Settore, quindi, provvederà ad effettuare la prevista contrattazione con le OO.SS. relativamente ai programmi da inserire nel piano e ad organizzare lo svolgimento delle nuove attività, armonizzandole con i calendari già vigenti.

A far data dalla approvazione del presente piano di formazione, viene meno la distinzione tra i capitoli di spesa relativi alla formazione cd. collettiva e i capitoli di spesa relativi alla formazione cd. "mirata", non compatibile con una gestione accentrata della leva formativa.

Tutte le risorse destinate alla formazione del personale saranno convogliate in un unico capitolo di spesa, gestito dal I Settore previa autorizzazione alla spesa del Segretario generale, dal quale verranno finanziati sia i corsi di formazione trasversali a tutto il personale, sia i corsi di formazione specialistici relativi a specifici settori, sia gli aggiornamenti professionali a catalogo.

Si precisa che, per esigenze organizzative, ad eccezione degli interventi proposti dal Segretario Generale, potranno essere prese in considerazione per l'anno in corso solo le segnalazioni di programmi formativi effettuate nel primo semestre di ciascun anno.

Eventuali esigenze formative segnalate successivamente al superiore termine, verranno valutate ed eventualmente inserite nel piano di formazione dell'anno successivo, unitamente alle ulteriori linee formative che verranno rilevate nell'ambito dell'analisi dei

fabbisogni prevista dalla metodologia approvata, che si effettua, istituzionalmente, nel secondo semestre di ciascun anno.

Per quanto riguarda gli **aggiornamenti professionali a catalogo**, riferiti a seminari di breve durata e riguardanti normative di settore, si ritiene opportuno, pur lasciando ai sigg. dirigenti piena autonomia in relazione alla scelta e proposizione dei programmi ritenuti più idonei, effettuare un monitoraggio centrale sulle tematiche individuate.

Pertanto ciascun dirigente, anche in relazione alla partecipazione di dipendenti a seminari di aggiornamento professionale relativi a tematiche specialistiche del Settore dovrà inoltrare istanza di autorizzazione al Segretario Generale, per l'ottenimento del relativo nulla osta, al fine di verificare l'effettiva rilevanza dei programmi proposti e la loro rispondenza ad un concreto interesse formativo dell'ente.

Tale monitoraggio permetterà, altresì, in sede di consuntivo di fine anno, di poter verificare la complessiva entità anche degli interventi di aggiornamento professionale e di effettuare una rilevazione statistica completa, che tenga conto di tutte le giornate di formazione effettivamente erogate ai dipendenti comunali e della relativa spesa.

Già dall'anno 2013 (cfr. Gantt allegato), si provvederà a monitorare ed inserire nel piano di formazione tutti gli aggiornamenti professionali effettuati, al fine di avere un quadro complessivo ed esaustivo di tutta la formazione erogata in ambito comunale.

In tali ipotesi **il Dirigente del I Settore, previa valutazione ed autorizzazione del Segretario Generale potrà, ove vi sia disponibilità nel capitolo destinato alla formazione del personale comunale, concedere il nulla osta** al prelievo delle somme necessarie alla partecipazione ai suddetti seminari, fermo rimanendo che tutti gli adempimenti amministrativi (determinazione di impegno e liquidazione, iscrizione al seminario etc.) sono a carico degli uffici proponenti.

Per finanziare i piani di formazione saranno utilizzate le risorse destinate alla formazione del personale nell'ambito del bilancio comunale, pari ad € 6.500 per l'anno 2013, oltre alle economie degli anni precedenti, ammontanti a complessivi € 42.394.

Alle suddette risorse sono da aggiungere quota parte di quelle specificamente destinate alla Sicurezza sui luoghi di lavoro nell'ambito del redigendo bilancio comunale.

Gli interventi formativi, ove possibile, verranno finanziati anche utilizzando risorse esterne provenienti da fondi extracomunali (risorse comunitarie, fondi regionali etc.).

**SCHEMA RIASSUNTIVO PROCEDURA INSERIMENTO
NUOVI PROGRAMMI FORMATIVI IN CORSO D'ANNO NEL PIANO FORMAZIONE**

Proponente	Termine	Valutazione e decisione finale
Segretario Generale	nessuno	Segretario Generale
Dirigente I Settore	entro il primo semestre dell'anno	Segretario Generale
Dirigenti	entro il primo semestre dell'anno	Segretario Generale, sentito il Dirigente del I Settore
Dirigenti (solo aggiornamenti professionali)	nessuno	Segretario Generale

**ANNO 2013
FORMAZIONE ESTERNA**

N. Corsi	Tipologia corso	Cat.	Settore	N. dip.	Giornate
1	Corso Maggioli "Albo pretorio online"	Messi	I°	4	1
1	Maggioli "Software protocollo informatico"	B-C-D	Tutti	25 (Uffici protocollo)	3
1	Giornata operativa su "Software protocollo informatico"	B-C-D	Tutti	Circa 10 (Ufficio protocollo)	1
10	Normativa in materia di prevenzione della corruzione negli enti locali	Varie	Tutti	272	10
10	Sistema di performance e direzione per obiettivi	Varie	Tutti	272	10
10	Comunicazione, gestione del conflitto, negoziazione e lavoro di gruppo	Varie	Tutti	272	20
1	Giornata corso di formazione Pubbliformez "Previdenza dei dipendenti pubblici"	Varie	I°	2	2

FORMAZIONE IN MATERIA DI SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO

N. Corsi	Tipologia corso	Cat.	Settore	N. dip.	Giornate
1	Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza	Varie	Tutti	3	Da def.
1	Addetti alla prevenzione incendi	Varie	Tutti	25	Da def.
1	Preposti - ex art. 37 c.7 D. Lgs. 81/08	Varie	Tutti	20	Da def.
1	Addetti primo soccorso	Varie	Tutti	25	Da def.

CORSI DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E CONVEGNI

N. corsi	Tipologia corso	Cat.	Settore	N. Dip	Giornate
1	Principi basilari catalogazione	D - C	V°	3	4
1	Le novità in tema di qualificazione delle Imprese Servizi Tecnici	D	III°	2	2
1	La nuova TARES Enti locali– Legge di stabilità 2013	D	IV°	2	1
2	La stipula dei contratti pubblici – le innovazioni introdotte dal Decreto Crescitalia: contratto informatico	D	I°-IV°	3	2
1	Il Conto Annuale 2012	D	I°	3	1
1	La previdenza dei dipendenti pubblici	D - B	I°	2	2
1	Mercato elettronico e la nuova disciplina degli acquisti di beni e servizi	C	VI°	1	1
1	Corso “Riqualificazione normativa Suap”	D	II°	1	4
1	Corso “Welfare ed enti locali”	C	I°	1	1
1	Convegno Maggioli su “Nuove normative anticorruzione”	D - C	Tutti	6	1
1	Convegno su “ Dalla Scia alla Suap i problemi di attuazione delle nuove normative”	C	II°	2	1
1	Convegno “ANCI la cultura dei diritti nella P.A.” per Ass. sociali	D	I°	3	1

	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	Dicembre	
Formazione esterna-interna (*)	1 Corso su "Albo Pretorio Online" per 4 dip. I° Settore		Corso Maggioli su "software protocollo informatico" per dip. degli uffici protocollo di ogni settore (5 gg)	Giornata operativa su "software protocollo informatico" per dip. degli uffici protocollo di ogni settore		1 Corso "Pubblifornez su "La previdenza dei dipendenti pubblici" per 2 dip. (I° settore)	5 Corsi di formazione sulla normativa in materia di prevenzione della corruzione negli enti locali per tutti i dip.		5 Corsi di formazione in materia di sistema di performance e direzione per obiettivi per tutti i dip.	5 Corsi di formazione in materia di prevenzione della corruzione negli enti locali per tutti i dip.	10 Corsi di formazione in materia di comunicazione, gestione del conflitto, negoziazione e lavoro di gruppo per tutti i dip.	1 corso di formazione per Responsabili dei Lavoratori della Sicurezza per 3 dip.	1 Corso addetti primo soccorso
	1 Corso su "Principi basilari catalogazione" per 3 dip. (V° settore - Biblioteca) 4 gg	1 Corso su "Le novità in tema di qualificazione delle Imprese Servizi Tecnici" per 2 dip. (III° settore)	1 Corso di "Riqualficazione e normativa Suap" per 1 dip. I° settore			1 Corso su "La nuova TARES Legge di stabilità 2013" per 2 dip. (IV° settore)	1 Corso su "La stipula dei contratti pubblici: Innovazioni del Decreto Crescitalia: contratto informatico" per 3 dip. (I° settore e IV° settore)	Convegno Maggioli su "Nuova normativa anticorruzione per Dirigenti"	1 Corso su "II Conto Annuale 2012" per 3 dip. I° settore	Convegno "ANCI la cultura dei diritti nella P.A." per 3 Ass. sociali I° Settore	2 Giornate Formative per responsabili e operatori "S.I.REA" V° Settore	Corsi di aggiornamento professionale per i dipendenti	
Aggiornamenti professionali e convegni(**)		1 Corso su "Vellfare ed enti locali" per 1 dip. - I° Settore				1 Corso su "II mercato elettronico e la nuova disciplina degli acquisti di beni e servizi" 1 dip. (VI° Settore)	Giornata formativa "Partecipazione dei Comuni all'accertamento tributario" IV° Settore						
<p>(*) Progettata e realizzata con risorse interne ed esterne</p> <p>(**) Partecipazione dei dipendenti a Corsi e/o Convegni di breve durata</p> <p>Corsi da realizzare Luglio - Dicembre 2013</p>													

GANTT FORMAZIONE 2013

**QUESTIONARIO RILEVAZIONE FABBISOGNI COMPETENZE ED OPPORTUNITA'
FORMATIVE - DIRIGENTI**

DATI GENERALI

Settore	
Servizio/Ufficio	
Dirigente del Settore	
Referente Formazione	
Data di compilazione del questionario	

INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ CRITICHE

Un servizio/ufficio gestisce – in toto o in parte – molteplici procedimenti, o se si preferisce attività, intese come processi lavorativi complessi.

Tra le attività che interessano il personale di ciascun servizio/ufficio, ve ne sono di più e di meno critiche.

La criticità di un'attività può essere strutturale, quando per le caratteristiche stesse dell'attività essa si presenta come di difficile gestione, o richiede l'integrazione di molti diversi contributi, o ancora richiede l'apporto di competenze molto specializzate.

La criticità può altresì essere contingente, se si riferisce alla particolare situazione esistente al momento attuale, per esempio per l'assenza anche temporanea dei profili professionali necessari, o per l'attraversamento di una fase di aggiornamento normativo/regolamentare, etc. Elencare di seguito le principali attività critiche del servizio/ufficio (**max 5**) **che a Vostro avviso sono risolvibili con appropriati interventi formativi**, specificando se la criticità è di ordine strutturale o contingente.

	Attività critica	Criticità strutturale	Criticità contingente	<i>Note (facoltative)</i>
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

DEFINIZIONE DEL FABBISOGNO DI COMPETENZE

Le attività svolte presso gli Uffici di appartenenza richiedono all'operatore di porre in essere determinati comportamenti, che possono essere messi in atto con maggiore o minore facilità, sulla base delle competenze possedute.

Al fine di migliorare le competenze è possibile intervenire con la formazione su:

- Sapere:** *conoscenze di fatti specifici, di procedure, di concetti, di regole; conoscenze di principi generali e di tecniche;*
- Saper fare:** *capacità operative e manuali; capacità intellettuali e di problem solving; capacità di eseguire in maniera appropriata i compiti lavorativi legati alla propria figura professionale;*
- Saper essere:** *comportamenti interpersonali ed organizzativi; capacità di rispondere e di reagire in modo adeguato in diversi contesti professionali, al di là della tipologia di lavoro svolta (competenze trasversali).*

Le competenze possono essere schematicamente descritte secondo il seguente modello:

AREA TECNICO - PROFESSIONALE			
Cod.	Ambito di riferimento	Descrizione conoscenze, capacità, comportamenti	Area intervento
1	Normativa specifica di settore	<i>Conoscere la legislazione di settore necessaria per svolgere l'attività</i>	<i>Sapere</i>
2	Metodologie e procedure	<i>Conoscere e utilizzare le metodologie e le procedure amministrative necessarie per svolgere l'attività</i>	<i>Sapere e Saper fare</i>
3	Metodologie e procedure tipiche dell'attività	<i>Conoscere e utilizzare le metodologie e le procedure tecnico-professionali necessarie per svolgere l'attività</i>	<i>Sapere e Saper fare</i>

AREA COGNITIVA			
Cod.	Ambito di riferimento	Descrizione conoscenze, capacità, comportamenti	Area intervento
4	Pensiero analitico	<i>Analizzare una situazione scomponendola negli elementi costitutivi</i>	Saper fare
5	Concettualizzazione	<i>Identificare connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio</i>	Saper fare
6	Utilizzo delle tecnologie	<i>Utilizzare i sistemi informatici e telematici a supporto dell'attività lavorativa</i>	Saper fare

AREA REALIZZATIVA			
Cod.	Ambito di riferimento	Descrizione conoscenze, capacità, comportamenti	Area intervento
7	Orientamento al risultato	<i>Spinta a lavorare bene, raggiungere uno standard di prestazioni eccellente</i>	Saper fare
8	Iniziativa	<i>Risolvere i problemi e cogliere le opportunità; adottare strategie e prendere decisioni adeguate</i>	Saper fare
9	Accuratezza	<i>Svolgere con cura il proprio operato; controllare il proprio o altrui lavoro</i>	Saper fare

AREA RELAZIONALE E ORGANIZZATIVA			
Cod.	Ambito di riferimento	Descrizione conoscenze, capacità, comportamenti	Area intervento
10	Orientamento all'utente/servizio	<i>Individuare correttamente i bisogni del cittadino o del collega e soddisfarli in modo adeguato</i>	Saper essere
11	Gestione e sviluppo dei collaboratori e dei gruppi di lavoro	<i>Pianificare le attività; assegnare compiti e responsabilità; coinvolgere, motivare e valorizzare i collaboratori</i>	Saper essere
12	Stabilire e mantenere i rapporti	<i>Interloquire con diverse aree e/o servizi dell'organizzazione</i>	Saper essere

Riprendendo le attività individuate in precedenza come maggiormente critiche, descrivete qui di seguito, tra le varie competenze necessarie, quelle individuate come fattori all'origine della criticità, **in quanto particolarmente importanti e poco diffuse tra gli operatori**, utilizzando, per le competenze, solo quelle presenti nel modello generale delle competenze sopradescritto e indicando il relativo codice nella **colonna B**.

Nel caso in cui si ritenga di ulteriormente precisare il tipo di competenza richiesta, nella **colonna C** potrà essere effettuata una descrizione più dettagliata della stessa.

	A	B	C
	Attività critica	Codice competenza	Descrizione dettagliata competenza <i>(facoltativa)</i>
1			
2			
3			
4			
5			

INDIVIDUAZIONE DEL PERSONALE INTERESSATO DAL GAP DI COMPETENZE

Con riferimento alle competenze necessarie per superare le criticità, individuate nel precedente schema, indicare il numero di dipendenti, suddivisi per profilo professionale e/o categoria, interessati dal gap di competenze evidenziato.

Categoria e profilo professionale	Codice competenza (cfr. colonna B precedente schema)	<i>Numero unità</i>	Note (facoltative)

QUESTIONARIO PER L'ANALISI DEI FABBISOGNI INDIVIDUALI DI FORMAZIONE

1. Dati generali					
1.1.	Categoria giuridica e posizione economica	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
1.2.	Profilo professionale	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
1.3.	Settore/Servizio/Ufficio	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
1.4.	Anzianità di servizio (indicare l'anno di assunzione)	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
1.5.	Posizione Organizzativa o Alta Professionalità	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>		
1.6.	Titolo di studio	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
2. Customer satisfaction					
2.1.	E' soddisfatto di come l'Amministrazione Comunale sta rispondendo alle Sue aspettative di formazione?	per niente 1 <input type="checkbox"/>	poco 2 <input type="checkbox"/>	abbastanza 3 <input type="checkbox"/>	molto 4 <input type="checkbox"/>
2.2.	Quali sono, a Suo avviso, i fattori critici che ostacolano, al Comune di Termini Imerese, una più efficace programmazione e gestione delle attività formative per i dipendenti? (Max tre risposte)				
	Lo scarso ruolo assegnato alle politiche formative dell'amministrazione	1 <input type="checkbox"/>			
	Il ridotto interesse dei dipendenti	2 <input type="checkbox"/>			
	La difficoltà a reperire sul mercato prodotti/servizi formativi tarati sulle esigenze dell'Amministrazione	3 <input type="checkbox"/>			
	La mancanza di continuità nell'azione formativa	4 <input type="checkbox"/>			
	La gestione non centralizzata, non continua ed episodica degli interventi formativi	5 <input type="checkbox"/>			
	La difficoltà di conciliare l'impegno formativo con l'impegno lavorativo istituzionale	6 <input type="checkbox"/>			
	La mancanza di collegamento tra formazione e problemi lavorativi	7 <input type="checkbox"/>			
	Altro (specificare):	8 <input type="checkbox"/>			
<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>					
2.3.	I formatori esterni con i quali è entrato in contatto nell'ultimo triennio hanno dimostrato di avere le necessarie:	per niente 1	poco 2	abbastanza 3	molto 4
2.3.1.	Competenze specifiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.2.	Professionalità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4.	L'attività di formazione svolta fino ad ora ha contribuito, all'interno dell'Amministrazione Comunale, a migliorare:	per niente 1	poco 2	abbastanza 3	molto 4
2.4.1.	L'organizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.2.	La comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.3.	La gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.4.	Le competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4.5.	La professionalità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Informazioni sui fabbisogni

3.1. La formazione interviene tradizionalmente su:	
conoscenze (SAPERE):	conoscenze di fatti specifici, di procedure, di concetti, di regole; conoscenze di principi generali e di tecniche
capacità (SAPER FARE):	capacità operative e manuali; capacità intellettuali e di problem solving; capacità di eseguire in maniera appropriata i compiti lavorativi legati alla propria figura professionale.
comportamenti (SAPER ESSERE):	comportamenti interpersonali ed organizzativi; capacità di rispondere e di reagire in modo adeguato in diversi contesti professionali, al di là della tipologia di lavoro svolta (competenze trasversali).
Ci indichi quale delle superiori aree dovrebbe essere, a Suo giudizio, maggiormente oggetto di interventi formativi (solo una risposta)	
Sapere ₁ <input type="checkbox"/>	Saper fare ₂ <input type="checkbox"/> Saper essere ₃ <input type="checkbox"/>

3.2. SAPERE		Importanza				Conoscenza			
		per niente importante	Poco importante	Abbastanza importante	Molto importante	per niente conosciuto	Poco conosciuto	Abbastanza conosciuto	Molto conosciuto
		1	2	3	4	1	2	3	4
3.2.1.	Ordinamento comunale e riforme P.A.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.2.	Organizzazione e personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.3.	Predisposizione/gestione atti amministrativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.4.	Semplificazione delle procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.5.	Informatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.6.	Normativa in materia di qualità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.7.	Economico - finanziario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.8.	Normativa opere pubbliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.9.	Commercio e attività produttive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.10.	Normativa in materia tributaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.11.	Legislazione ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Altro (specificare eventuali ulteriori ambiti specialistici):</i>								
3.2.12.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.13.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2.14.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.	SAPER FARE	Importanza					Padronanza			
		per niente importante	Poco importante	Abbastanza importante	Molto importante		per niente	poco	abbastanza	molto
		1	2	3	4		1	2	3	4
3.3.1.	Risoluzione problem complessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.2.	Analisi e pianificazione attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.3.	Utilizzo delle tecnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.4.	Interpretare correttamente le procedure amministrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.5.	Interpretare correttamente le procedure tecnico professionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.6.	Valutare e prendere decisioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.7.	Monitoraggio/controllo attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.8.	Gestire il tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.9.	Organizzare e gestire risorse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.10.	Orientamento al risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.11.	Senso critico ed iniziativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Altro (specificare eventuali ulteriori competenze specialistiche):									
3.3.12.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.13.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.14.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4.	SAPER ESSERE								
		Importanza				Padronanza			
		per niente importante	poco importante	Abbastanza importante	Molto importante	per niente	poco	abbastanza	molto
3.4.1.	Comunicazione (con colleghi e utenti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.2.	Orientamento al servizio e all'utente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.3.	Gestione relazioni umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.4.	Rapporti con l'utenza/front office	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.5.	Gestione situazioni di conflitto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.6.	Flessibilità ed adattabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.7.	Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.8.	Gestione e sviluppo dei gruppi di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.9.	Capacità di motivare e valorizzare i collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.10.	Capacità di ascolto attivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.11.	Negoziazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<i>Altro (specificare eventuali ulteriori capacità trasversali):</i>								
3.4.12.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.13.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4.14.	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>