



*Ministero del Lavoro, della Salute e delle  
Politiche Sociali*

**DIREZIONE GENERALE RISORSE UMANE ED AFFARI GENERALI  
Divisione II - RELAZIONI SINDACALI**

**PROTOCOLLO PER LA DISCIPLINA DELLA FORMAZIONE DEL PERSONALE  
AI SENSI DEGLI ARTT. 24 E 25 DEL CCNL 14 SETTEMBRE 2009**

Il 4 giugno 2009, alle ore 16.00, in prosecuzione dei lavori del 26 maggio 2009, si incontrano i rappresentanti dell'Amministrazione e delle OO.SS..

■ Sono presenti per l'Amministrazione:

dr. Massimo PIANESE - Direttore generale delle Risorse Umane e Affari generali;  
dr.ssa Elena D'ANGELO - Dirigente della Divisione II delle Risorse Umane e Affari generali;  
dr.ssa Amalia BALLETTA - Dirigente della Divisione IV delle Risorse Umane e Affari generali;

■ Sono intervenuti per le OO.SS. nazionali:

FP CGIL: Giuseppe PALUMBO, Marta COTTA, Antonio VENTRELLI;  
CISL FPS: Antonella LA ROSA, Paola RAPARELLI, Teresa CONTESTABILE, Fabrizio GARRONI;  
UIL PA: Palmira D'ONOFRIO, Angelo VIGNOCCHI, Paolo CATALDI;  
FLP: Angelo PICCOLI, Mimma PALDINOLA, Claudio SPINA;

Non sono presenti sebbene regolarmente convocate le OO.SS. UNSA/CONFSAL ed RDB P.I.

■ Svolgono compiti di segreteria:

Dr. Giuseppe Messina, Dr. ssa Simona Cruciani, Sig.ra Roberta Caroni.

Le parti, visti gli artt. 24 e 25 del CCNL 14 settembre 2007, procedono alla sottoscrizione del seguente Protocollo per la disciplina della Formazione del Personale che confluirà nel CCNI di Ministero in corso di definizione.

■ Contesto di riferimento

Gli interventi normativi dell'ultimo quinquennio in tema di riforma della PA hanno determinato un forte impatto sul Ministero del Lavoro, alternando a c.d. "aggregazioni" successivi "spacchettamenti". Da ultimo, a distanza di un anno, lo scorporo della Salute e la ricostituzione del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, con effetti sia nelle attribuzioni e nel modo di lavorare che per gli aspetti organizzativi.

Il contesto di riferimento per i prossimi anni continuerà ad essere fortemente interessato da processi di riorganizzazione il cui iter porterà alla messa a punto di nuove soluzioni per il

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]*

centro e per il territorio e quindi ad azioni di consolidamento degli assetti e delle nuove modalità di organizzazione del lavoro.

La formazione professionale dovrà necessariamente tener conto di tale scenario, con progetti di azioni diversificate, sia nelle metodologie che nei temi trattati.

Un dato di cui tenere ulteriormente conto è rappresentato dalla effettiva disponibilità di risorse finanziarie che, a fronte di una forte richiesta di intervento, ripropone l'esigenza di ricercare soluzioni, da un lato, per il contenimento della spesa e, dall'altro, per il ricorso al finanziamento in ambito comunitario, in modo da sostenere un'offerta formativa più ampia.

Lo scenario nel quale muoversi è pertanto costituito:

- dalla progressiva realizzazione della riforma ministeriale quale si andrà delineando e che potrà portare, in particolare per il territorio, all'integrazione delle capacità professionali nelle attività programmatiche e di gestione delle risorse, da accompagnare con una adeguata azione che, a seconda del target e delle specifiche di contenuto, assumerà i connotati della formazione ovvero quelli dell'addestramento;
- dalla necessità di contenere il livello della spesa per la formazione in sede accentrata, per cui le modalità dell'offerta formativa dovranno essere differenziate per raggiungere una più ampia platea di destinatari, ferma restando l'efficacia nella somministrazione;
- dall'introduzione di temi specifici, destinati ad un novero di dipendenti correttamente individuato in base al riassetto delle competenze, orientati ad una più efficiente gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali, per rispondere alle linee dettate dai provvedimenti di legge in materia;
- dalla individuazione di percorsi finalizzati all'acquisizione/rafforzamento delle competenze richieste nell'ambito degli interventi propri delle politiche sociali;
- dalla organizzazione infine di interventi opportunamente certificati che il personale potrà "spendere" per accrescere le proprie opportunità di sviluppo professionale.

#### ■ Obiettivi della formazione e principi generali

Nell'ambito delle azioni finalizzate non solo al contenimento dei costi ma anche alla reale valorizzazione del pubblico impiego ed alla maggiore efficienza/efficacia della PA, la formazione assume un ruolo strategico.

L'orientamento ai risultati che si registra da qualche tempo in Amministrazione passa infatti attraverso fasi di programmazione strategica e, a seguire, azioni con maggiore implicazione gestionale: se rientrano nella prima fase i documenti programmatici dei fabbisogni a più ampio respiro temporale, vanno poi considerati i piani a contenuto operativo nei quali interventi per il progressivo allineamento ai fabbisogni programmati e aspetti organizzativi concorrono tutti in termini strumentali al raggiungimento dei risultati.

Obiettivo generale della formazione sarà quindi quello di accrescere ed adeguare le competenze professionali alle esigenze del contesto organizzativo, sviluppando soluzioni per il coinvolgimento di un consistente numero di dipendenti appartenenti a tutte le aree funzionali, favorendo inoltre reti di scambio delle diverse esperienze.

La formazione e l'aggiornamento continueranno dunque ad essere una componente essenziale del rapporto di lavoro e delle politiche di sviluppo del personale e una delle leve per il costante adeguamento dei servizi del Ministero rispetto alle esigenze della collettività.

Ciò in quanto nelle politiche di gestione delle risorse umane la formazione assume il valore di un diritto - dovere dell'Amministrazione nei confronti del personale, dovere di esigerne la partecipazione, dovere di promuovere un corretto coinvolgimento, in funzione dell'esigenza di adeguamento continuo delle professionalità agli standard di servizio.

Specularmente, per il personale chiamato a partecipare all'esperienza formativa andrà considerato un diritto all'accrescimento delle competenze richieste dal ruolo e, al tempo stesso, alle esigenze di professionalizzazione necessarie nel riferimento alle competenze concretamente assegnate.

A collection of handwritten signatures and initials in black ink, scattered across the bottom of the page. Some are large and stylized, while others are smaller and more compact. There are approximately 15-20 distinct marks, including what appears to be a large 'M' on the left, a 'W' on the far left, and a '2' near the bottom right.

## ■ Linee generali dei piani di lavoro

Devono trovare applicazione le iniziative previste dall'art. 25, comma 4 del Contratto di comparto in modo da accompagnare il processo di cambiamento con azioni che incidono a diverso titolo sul grado di preparazione del personale nello svolgimento delle funzioni assegnate.

Nello specifico, sono previsti:

1. attività di formazione, che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente attraverso prova finale (art. 25, co. 4 lett. a);
2. corsi di aggiornamento/addestramento finalizzati all'obiettivo di far conseguire ai dipendenti maggiore autonomia e professionalità nelle competenze assegnate (art. 25 co. 4 lett. b);
3. percorsi di qualificazione e di aggiornamento professionale collegati alle progressioni dei dipendenti ( art. 25 co. 4 lett. c).

Le iniziative previste al punto 1 accompagneranno percorsi per una progressiva specializzazione delle competenze, ovvero processi di cambiamento del grado di responsabilità del personale. L'efficacia degli interventi sarà misurata con una rilevazione del livello di ingresso del partecipante al corso e con una verifica finale dell'accrescimento o meno della competenza. L'esito della prova finale sarà riassunto in apposito titolo certificativo.

Le iniziative del punto 2 dovranno invece accompagnare i percorsi di lavoro per:

- l'incremento delle conoscenze e delle competenze degli operatori, con interventi ai diversi livelli per l'adeguamento e lo sviluppo delle conoscenze professionali;
  - una crescente interazione fra formazione professionale e attività lavorativa, realizzando iniziative che rispondono ai concreti fabbisogni, in un'ottica di consolidamento della cultura del risultato, correlato al maggior grado di autonomia operativa.
- Anche in tal caso si procederà progressivamente ad una verifica finale e al rilascio di specifico titolo certificativo.

## ■ Le regole per l'individuazione del personale

Va assicurata la massima trasparenza, continuando ad applicare i criteri generali di seguito indicati e in particolare:

- dovrà essere coinvolto il personale effettivamente impegnato nelle attività riconducibili alle materie oggetto del corso, per una maggiore proficuità nell'interesse del servizio;
- dovranno essere attuate modalità di avvicendamento, per ampliare il flusso dei partecipanti;
- dovranno essere garantite le pari opportunità.

L'individuazione delle unità da coinvolgere come formatori continuerà a rientrare nelle competenze della Direzione generale delle Risorse Umane che opererà con quella deputata alla materia oggetto del corso, nel rispetto dei criteri generali che si riportano di seguito:

- appartenenza all'area operativa alla quale va ricondotta la tematica oggetto della formazione;
- effettiva competenza maturata nell'esercizio delle funzioni relative al percorso formativo, integrata da approfondite conoscenze, risultanti dai titoli posseduti, della normativa e degli istituti attinenti alla specifica iniziativa;
- capacità comunicativa e relazionale;
- a parità di condizione, ai fini di una ottimizzazione nell'impiego delle risorse, minore età anagrafica;
- ulteriori requisiti individuati ad iniziativa della Direzione generale delle Risorse umane sulla scorta delle caratteristiche specifiche del modulo formativo, previa definizione al tavolo sindacale.

La modalità di adesione dei formatori è per auto candidatura, con selezione a cura del livello centrale. Alla dichiarazione di disponibilità va unita la dichiarazione di impegno a realizzare l'aggiornamento a cascata, considerata la esigenza di non disperdere alcuna opportunità, salvo

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, several smaller ones in the center, and a signature with the number '3' on the right.

che per impossibilità sopravvenuta per gravi e comprovati motivi.

■ **Verifica dei fabbisogni formativi**

In un contesto come quello che va delineandosi, la verifica dei fabbisogni formativi costituisce il nodo centrale del sistema formazione. La Direzione generale delle Risorse umane procederà pertanto a cadenza periodica all'aggiornamento dei fabbisogni in relazione alle linee strategiche dell'Amministrazione, assumendo inoltre i dati che potranno emergere da altre iniziative messe in campo.

Nello specifico, al fine di costituire un sistema integrato, alimenteranno progressivamente l'aggiornamento dei fabbisogni formativi anche il sistema per la valutazione del personale, nonché le risultanze acquisite al termine dei diversi seminari e corsi formativi.

L'aggiornamento dei fabbisogni formativi sarà oggetto di comunicazione alle OO.SS. cui potranno seguire momenti di specifico approfondimento.

■ **Tipologia delle iniziative programmate e metodi degli interventi**

Si proseguirà con soluzioni differenziate sia nella tipologia delle iniziative che nella metodologia di lavoro.

a. Tipologia dei corsi

**1. formazione obbligatoria prevista da disposizioni di legge**

Continueranno ad essere realizzate le iniziative di formazione, di base e di aggiornamento, previste dalle norme vigenti, quali esemplificativamente quelle in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.

Le proposte saranno inserite nei piani annuali sulla base delle specifiche esigenze e delle risorse disponibili;

**2. formazione permanente di accompagnamento dei percorsi professionali.**

L'attività sarà differenziata in funzione degli obiettivi da raggiungere, con previsione di corsi/seminari. La Direzione generale delle Risorse Umane procederà sperimentalmente alla verifica di percorsi di crescita professionale, sulla scorta della mappatura degli interventi formativi realizzati e dei fabbisogni specifici, tenuto conto di quanto risultante anche dal sistema di valutazione della prestazione del personale. Sarà predisposta per dipendente una apposita scheda anagrafica illustrativa del percorso (c.d. libretto formativo) e per la valutazione degli ulteriori interventi da assumere;

**2.1 di formazione sui temi istituzionali e a contenuto specialistico,**

a livello accentrato sulle disposizioni di legge intervenute in materia di riforma della PA e del rapporto di lavoro pubblico, codice dell'Amministrazione digitale, nonché nelle altre tematiche rientranti nelle competenze istituzionali;

**2.2 di aggiornamento/addestramento nella sede di lavoro**  
con modalità a cascata e per focus meeting;

**2.3 di accompagnamento ai processi di riforma e consolidamento organizzativo.**

Relativamente ai percorsi in accompagnamento saranno ipotizzati interventi mirati per le aree interessate. Sulla base di ipotesi di lavoro così formulate, da definirsi con le OO.SS., si procederà ad attuare - secondo le linee di riforma dettate dai provvedimenti organizzativi - i necessari percorsi per l'integrazione delle capacità professionali del personale coinvolto.

b. metodologie

Le metodologie della formazione saranno differenziate, a seconda del target da raggiungere e dei contenuti da somministrare.

**1. corsi in aula centralizzati**

Sarà realizzata in aula la formazione destinata all'approfondimento delle tematiche più attuali e sulle quali sono intervenute modifiche normative. Per ottimizzare l'impiego delle risorse, si prevedono a seguire modalità per la formazione a cascata, con soluzioni di progressivo affinamento nella selezione del personale incaricato di trasferire le conoscenze nelle diverse sedi di lavoro. L'obiettivo è quello di mettere a fattore comune i saperi tecnici relativi alle diverse competenze specifiche, da rafforzare con moduli sulle tecniche di gestione d'aula e dei gruppi in apprendimento, con metodologie per l'analisi dei fabbisogni formativi e le dinamiche dei gruppi di lavoro, delle tecniche di comunicazione efficace per parlare in pubblico.

Nell'ottica di una formazione sempre più mirata agli specifici fabbisogni, sarà verificata la fattibilità di iniziative differenziate per il territorio nazionale.

## **2. corsi nelle sedi di lavoro "con metodologia a cascata"**

considerate le risorse a disposizione, saranno focalizzati a risolvere l'esigenza di presidio della formazione nelle diverse sedi territoriali, soddisfacendo l'intento di raggiungere una consistente platea di personale di tutti i profili professionali. Nell'intento di adeguare gli standard di servizio al cambiamento e alla modernizzazione in atto nella PA, e in risposta alla necessità di interventi formativi calibrati sulle reali esigenze degli Uffici, oltre che di ridurre i costi di missione dei partecipanti, si rende infatti necessario riconfermare modalità di formazione a cascata.

L'attività formativa sarà maggiormente tarata, rispetto a quella realizzata a livello accentrato, sulle questioni operative con la traduzione sui casi pratici delle conoscenze e degli approfondimenti teorici. L'obiettivo è quello di fornire al personale, mantenendo costante lo standard di qualità della formazione, le conoscenze necessarie per uno sviluppo dell'autonomia e delle capacità dei singoli nello svolgimento dell'attività lavorativa.

## **3. e - learning**

tale modalità sarà destinata alla somministrazione ad ampio raggio dei contenuti a carattere più innovativo. Rientrano in tale gruppo, in prima battuta, i pacchetti da erogare con la piattaforma Xformare per gli Informatici (specialisti, esperti e tecnici informatici) e le azioni di sensibilizzazione sul cambiamento in atto nella PA.

Ciò consentirà di raggiungere anche un ulteriore obiettivo costituito dalla maggiore diffusione delle nuove tecnologie, in coerenza con i provvedimenti in via di perfezionamento sulla riforma della PA e sulla sua digitalizzazione.

## **4. focus meeting**

per ulteriormente accrescere le competenze sotto il profilo strettamente operativo, saranno organizzate iniziative di addestramento, anche a livello territoriale, curate dai funzionari referenti sulla materia e riservate agli addetti ai lavori. Le iniziative promosse in via sperimentale, per sostenere il cambiamento, riguarderanno in una prima fase le metodologie della programmazione dell'attività e il sistema dei controlli e della verifica dei risultati.

### **■ Tempi lavoro e tempi per la formazione**

Andrà verificata - nel caso della formazione a cascata e con modalità e learning - la compatibilità alla frequenza con le esigenze di servizio, al fine di garantire la partecipazione del personale alle diverse azioni formative, in termini funzionali al rispetto degli impegni lavorativi.

Andranno in particolare salvaguardate le situazioni lavorative che implicano rapporti con l'utenza, ovvero la realizzazione di specifici programmi di lavoro, attraverso soluzioni di avvicendamento e di realizzazione degli interventi formativi per moduli o per fasce orarie.

### **■ Valutazione della qualità della formazione**

*[Handwritten signatures and initials are present throughout the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right and bottom.]*

La Direzione generale delle Risorse umane procederà all'ulteriore perfezionamento degli strumenti utilizzati per la rilevazione della qualità delle azioni formative, da realizzarsi con la somministrazione di appositi questionari, riservando particolare attenzione alle caratteristiche delle docenze, ai contenuti sviluppati nel corso, al materiale didattico messo a disposizione dei discenti, all'idoneità infine della allocazione delle iniziative formative.

■ **Pianificazione degli interventi specifici**

Le linee generali degli interventi da realizzare di anno in anno, nel rispetto dei criteri generali definiti col presente protocollo, saranno contrattate con le OO.SS. ai sensi dell'art. 4 del CCNL 1998 - 2001, lett. A, individuando i destinatari delle singole azioni formative.

Per ciascuna delle iniziative programmate andranno specificate la tipologia del corso, il personale destinatario applicato sulle aree interessate dagli interventi formativi, il numero delle unità da coinvolgere, le modalità previste per l'azione formativa.

■ **Misure per la trasparenza e passaggi sindacali**

La trasparenza sarà realizzata in primo luogo nei confronti del personale con la realizzazione per ciascuno di un apposito "libretto formativo" nel quale siano indicati corsi e seminari ai quali il dipendente abbia partecipato.

Delle iniziative promosse sulla base del piano dei fabbisogni formativi sarà data adeguata informazione alle OO.SS. a livello nazionale, nonché - sul posto di lavoro - alle OO.SS. del livello territoriale e alla RSU, prima dell'inizio di ciascun corso.

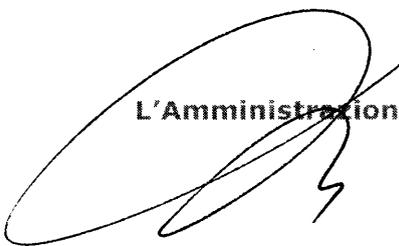
La Direzione generale delle Risorse umane procederà all'informazione preventiva sul personale da avviare ai diversi percorsi formativi; darà ampia diffusione, anche tramite la intranet, delle note di istruzioni agli Uffici per l'individuazione delle unità da coinvolgere nei percorsi; pubblicherà, inoltre, sulla intranet del Ministero la banca dati del personale formato e l'elenco dei formatori e dei docenti coinvolti nelle specifiche iniziative; redigerà, per ciascun anno, un apposito Rapporto sulla formazione realizzata.

Al Piano della Formazione annuale verrà infine garantita la massima diffusione sia attraverso la pubblicazione sull'intranet che sul Bollettino Ufficiale del Ministero.

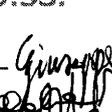
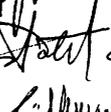
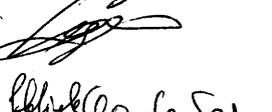
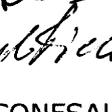
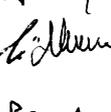
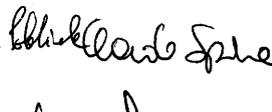
Le OO.SS., a chiusura dell'incontro, ribadiscono la necessità di ricondurre alla naturale competenza della Direzione generale delle Risorse Umane e Affari generali, gli interventi complessivamente promossi in Amministrazione nel campo della formazione e dell'aggiornamento del personale.

La riunione si chiude alle ore 18.30.

L'Amministrazione


Le OO.SS.

FP CGIL     
CISL FP     
UIL PA     
FLP     
UNSA/CONFSAL PER ADESIONE 