



ARTCa1

AUTORITÀ REGIONALE DEI TRASPORTI  
DELLA CALABRIA

Decreto n. 56 del 26.08.2024

**OGGETTO: Approvazione *Questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali*, dei dipendenti di ARTCa1 o utilizzati dall'Ente con relativa *"Scheda di sintesi"* di rilevazione dei fabbisogni formativi individuali.**

**Il Direttore ARTCa1**

*Avv. F. Tiziana Corallini*

Ai sensi dell'art. 25 del Regolamento di Contabilità ARTCa1 (approvato con Delibera n. 21/2019), si attesta che per l'impegno assunto esiste copertura finanziaria.

Il Decreto si compone di n. 4 pagine (comprese di frontespizio) e di n. 2 allegati (*Questionario e Scheda di sintesi*)

## Il Direttore

### Visti:

- la L.r. n. 35 del 31.12.2015, recante “*Norme per i servizi di trasporto pubblico locale*” e ss.mm.ii., e, in particolare, l’art. 13 che ha istituito l’Autorità Regionale dei Trasporti della Calabria quale Ente di governo del bacino unico regionale in materia di TPL;
- il DPGR n. 117 del 30.10.2017, con il quale si è proceduto alla nomina del dott. Francesco Cribari quale Commissario dell’ARTCal;
- il DPGR n. 9 del 20.02.2018, con il quale è stato confermato il dott. Francesco Cribari quale Commissario dell’ARTCal;
- il DPGR n. 7 del 16.01.2023, con il quale è stato conferito l’incarico di Direttore dell’Autorità Regionale dei Trasporti della Calabria, ai sensi dell’art. 13, comma 9 ter, della L.r. n. 35/2015, all’Avv. Filomena Corallini;
- il Regolamento regionale n. 14/2016, avente ad oggetto “*Regolamento di funzionamento dell’Autorità Regionale dei Trasporti della Calabria (ARTCal)*”, approvato con DGR n. 236 del 29.06.2016;
- lo Statuto dell’ARTCal, approvato con la delibera commissariale n. 3/2016 e modificato con la delibera n. 1/2017;
- il Regolamento di contabilità, approvato con la Delibera ARTCal n. 21 del 14.11.2019;
- la L. n. 241 del 07.08.1990, “*Nuove norme sul procedimento amministrativo*”, e ss.mm.ii.;
- il D. Lgs n. 165 del 30.03.2001, “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*”, e s.m.i.;
- la L.r. n. 19 del 04.09.2001, “*Norme sul procedimento amministrativo, la pubblicità degli atti ed il diritto di accesso*”, e s.m.i.;
- la legge n. 190/2012, “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione*”;
- il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni Locali Triennio 2016-2018 e, specificatamente, gli artt. 49 bis, “*Principi generali e finalità della formazione*”; e 49 ter, “*Destinatari e processi della formazione*”;
- il D.L. n. 80/2021, “*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia*”, e, in particolare, l’art. 6, comma 2, lett. b);
- il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (“PNRR”), approvato in Consiglio dei ministri il 24 aprile 2021 e adottato con decisione della Commissione europea n. 10160/21 il 13 luglio 2021;
- la Direttiva del 28.11.2023 del Ministro per la P.A. “*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*”;
- la Delibera n. 4 del 22.03.2024 “*Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) 2024-2026, ai sensi dell’art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni in Legge n. 113/2021*”.

### Premesso che:

- l’art. 13 della L.r. n. 35/2015 ha istituito l’Autorità Regionale dei Trasporti della Calabria (ARTCal), quale Ente di governo del bacino unico regionale in materia di trasporto pubblico locale;
- ARTCal, quale soggetto con personalità giuridica di diritto pubblico, è ente di governo del bacino unico regionale e opera in piena autonomia funzionale;

- la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità del personale della pubblica amministrazione costituiscono strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane e si collocano al centro del processo di rinnovamento della pubblica amministrazione;
- qualsiasi organizzazione, infatti, per essere in linea con i tempi e rispondere ai mutamenti culturali e tecnologici della società, deve investire sulle competenze del proprio personale, attraverso un'adeguata formazione;
- tale principio, pur avendo informato le politiche di formazione del personale pubblico degli ultimi venti anni, è stato tradotto in pratica con difficoltà e realizzato solo parzialmente, per effetto, tra l'altro, della riduzione delle risorse finanziarie determinata dalle politiche di *spending review*;
- il tema della formazione del capitale umano presenta oggi una rinnovata attualità nel quadro del processo di riforma della pubblica amministrazione per effetto di una pluralità di fattori, tra i quali emergono gli obiettivi di innovazione individuati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (di seguito anche "PNRR"), approvato in Consiglio dei ministri il 24 aprile 2021 e adottato con decisione della Commissione europea n. 10160/21 il 13 luglio 2021;
- in particolare, il PNRR mira alla costruzione di una nuova pubblica amministrazione fondata *"sull'ingresso di nuove generazioni di lavoratrici e lavoratori e sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale (re-skilling) con un'azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale"*;
- la valorizzazione del capitale umano passa dunque attraverso il riconoscimento della centralità della leva della formazione, che deve avere valore per le persone e per l'amministrazione:
  - a) per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un "diritto soggettivo" e, al tempo stesso, un dovere; le attività di apprendimento e formazione, in particolare, devono essere considerate ad ogni effetto come attività lavorative;
  - b) per le amministrazioni, la formazione e la riqualificazione del proprio personale devono costituire un investimento organizzativo necessario e una variabile strategica non assimilabile a mera voce di costo nell'ambito delle politiche relative al lavoro pubblico;
- dal punto di vista funzionale, il rafforzamento delle competenze del personale pubblico costituisce uno dei principali strumenti per promuovere e implementare i processi di innovazione (amministrativa, organizzativa, digitale) delle amministrazioni pubbliche e, quindi, per innalzare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi erogati a cittadini e imprese;
- per cogliere gli obiettivi sopra richiamati, è necessario che la formazione del personale sia inserita al centro dei processi di pianificazione e programmazione delle amministrazioni pubbliche; essa deve essere coordinata e integrata con gli obiettivi programmatici e strategici di performance dell'amministrazione, trovando una piena integrazione nel ciclo della performance e con le politiche di reclutamento, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane;
- in questa prospettiva, le amministrazioni pubbliche hanno oggi la possibilità di riqualificare e rafforzare i processi di programmazione dell'attività formativa nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 convertito, con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113; la pianificazione delle attività formative, infatti, costituisce il contenuto di una specifica sezione del PIAO (Sezione 3 Organizzazione e capitale umano, 3.3 Piano triennale dei fabbisogni del personale), che deve sviluppare, tra l'altro, la strategia di gestione del capitale umano e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- ARTCal, pertanto, nel quadro di un'efficace politica di sviluppo delle risorse umane, ha assunto l'attività di formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale del proprio

personale, individuando al riguardo, nel P.I.A.O. 2024-2026, approvato con delibera commissariale n. 4/2024, tra gli obiettivi operativi da perseguire (nell'ambito della Linea Strategica 1 "*Miglioramento della capacità istituzionale, efficienza amministrativa e trasparenza*" - Obiettivo strategico 1.2 "*Migliorare l'efficienza amministrativa e l'indice di trasparenza*"), l'obiettivo operativo 1.2.1 "*Curare la formazione del personale, accrescendone le competenze con particolare riguardo alla trasparenza della P.A.*"

**Considerato** il nuovo assestamento organizzativo di ARTCal, con personale ARPAL in utilizzo in convenzione presso l'ente e, comunque, esiguo rispetto alla dotazione organica prevista, le peculiarità delle attività dell'Ente fanno emergere l'esigenza di una particolare cura della qualità delle azioni svolte dal personale.

**Ritenuto:**

- necessario provvedere con tempestività ad alcuni adempimenti preliminari, che costituiscono il necessario presupposto all'attuazione dei processi formativi, tramite la predisposizione di adeguati strumenti rilevatori dei fabbisogni formativi del personale;
- opportuno, pertanto, a tal fine, adottare un apposito questionario di rilevazione del fabbisogno professionale dei dipendenti di ARTCal o utilizzati dall'Ente, corredato da una scheda di sintesi di rilevazione dei fabbisogni formativi individuali dei dipendenti, tale da consentire la successiva redazione di un piano di formazione adeguato.

**Dato atto che** il Direttore è stato nominato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 7 del 16.01.2023.

**Attestata**, sulla scorta dell'istruttoria effettuata, la regolarità amministrativa nonché la legittimità e correttezza del presente atto.

**DECRETA**

**per le motivazioni espresse in narrativa e che qui si intendono integralmente riportate:**

- 1. DI APPROVARE** l'allegato *Questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali*, dei dipendenti di ARTCal o utilizzati dall'Ente, con relativa "*Scheda di sintesi*" di rilevazione dei fabbisogni formativi individuali dei dipendenti.
- 2. DI PUBBLICARE** il presente provvedimento sul sito web istituzionale e sull'Albo on line dell'ARTCal, ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013 e s.m.i.

*Avverso il presente provvedimento è ammesso ricorso al Tribunale Amministrativo Regionale da proporsi entro il termine di 60 giorni, ovvero ricorso straordinario al Presidente della Repubblica, da proporsi entro 120 giorni.*

**Il Direttore ARTCal**  
Avv. F. Tiziana Corallini



ARTCa1

AUTORITÀ REGIONALE DEI TRASPORTI  
DELLA CALABRIA

## 2.3 Scheda di sintesi di rilevazione del fabbisogno formativo Piano triennale della Formazione

.....

<b>AREA</b>	<b>ATTIVITA' ISTITUZIONALI ED AMMINISTRATIVE</b>
<b>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>	

	<b>Tematiche da trattare/corsi di formazione</b>	<b>Motivazioni</b>	<b>Tempistiche di realizzazione (corso esterno breve, percorso formativo)</b>	<b>Nominativo dipendente coinvolto nell'attività formativa</b>	<b>Spesa presunta</b>	<b>Modalità operativa (corso in aula, webinar, FAD asincrona)</b>
<b>1. Area giuridico-normativa generale</b> Conoscenze, tecniche e capacità inerenti le materie giuridico/amministrative e la normativa generale ( <i>ad es. aggiornamenti normativi specifici, procedimento amministrativo, tecniche normative e costruzione di atti amministrativi, regolamenti, ecc.</i> )						

<p><b>2. Area organizzativa</b>          Processi organizzativi del lavoro e gestione delle risorse umane (<i>ad es. processi organizzativi, sicurezza luoghi lavoro, disciplina del rapporto di lavoro nel pubblico impiego, progettazione organizzativa, metodologie e strumenti di gestione delle risorse, ecc.</i>)</p>						
<p><b>3. Area manageriale</b>          Attività del management pubblico – processi e metodologie decisionali (<i>ad es. mappatura dei processi ed analisi dei carichi di lavoro, project management, re-ingegnerizzazione processi d'ufficio, processi di valutazione: analisi, costi, benefici e risultati, ecc.</i>)</p>						
<p><b>4. Area comunicazione</b>          Diffusione dell'informazione e comunicazione interpersonale, organizzativa e istituzionale (<i>ad es. normativa sulla comunicazione istituzionale, strumenti e metodi per favorire la comunicazione con l'utenza esterna e interna, attività di promozione e di immagine, ecc.</i>)</p>						
<p><b>5. Area economico-finanziaria</b>          Tecniche relative alle materie economico-finanziarie e contabilità pubblica (<i>ad es. analisi bilancio e costi dei servizi, normativa fiscale, contabilità pubblica, gestione dei beni patrimoniali, metodi e tecniche per la ricerca di risorse finanziarie, rendicontazione progetti, ecc.</i>)</p>						

<p><b>6. Area controllo di gestione</b>  Pianificazione e valutazione dei costi e dei risultati (<i>ad es. sistema di funzionamento dei controlli interni, controllo direzionale, definizione processi di pianificazione, sistema di definizione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi, ecc.</i>)</p>						
<p><b>7. Area informatica e telematica</b>  Utilizzo strumenti informatici e software (<i>ad es. gestione operativa stazioni di lavoro, software d'ufficio, gestione testi, fogli di calcolo, database, posta elettronica, browser, ecc.</i>)</p>						
<p><b>8. Innovazione e trasparenza</b>  Metodi e strumenti di innovazione e trasmissione delle informazioni (<i>ad es. trasparenza amministrativa e obblighi di pubblicazione, documento informatico e firma digitale, posta elettronica certificata, ecc.</i>)</p>						
<p><b>9. Area internazionale</b>  Progetti e finanziamenti di ambito comunitario (<i>ad es. strumenti normativi e di indirizzo, ricerca e utilizzo dei fondi comunitari, rendicontazione progetti comunitari, ecc.</i>)</p>						
<p><b>10. Area tecnico specialistica</b>  Attività specifiche</p>						



ARTCa1

AUTORITÀ REGIONALE DEI TRASPORTI  
DELLA CALABRIA

## Questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali

### Guida alla compilazione

#### Scheda di sintesi

#### INDICE

1	INTRODUZIONE .....	2
2	IL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE.....	3
2.1	Le domande del questionario.....	3
2.2	La guida alla compilazione del questionario .....	11

## **1 INTRODUZIONE**

Il presente documento propone il questionario di rilevazione del fabbisogno professionale dei dipendenti di ARTCal o utilizzati dall'Ente.

Al fine di guidare il soggetto preposto alla compilazione del questionario, è stata realizzata un'apposita **guida alla compilazione**, che intende supportare nella piena comprensione delle domande e nella modalità di esplicitazione delle risposte.

Infine, è allegata una scheda di sintesi di rilevazione dei fabbisogni formativi individuali dei dipendenti, tale da consentire la successiva redazione di un piano di formazione adeguato.

## 2 IL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE

Il questionario è, in linea generale, uno strumento di misura designato a raccogliere le informazioni sulle variabili qualitative e quantitative oggetto d'indagine. Al tempo stesso, rappresenta uno strumento di comunicazione che si presta alla facilitazione dell'interazione fra il rilevatore e l'intervistato. Lo strumento d'indagine del questionario consente la standardizzazione dell'osservazione attraverso una raccolta sistematica delle evidenze di analisi che, opportunamente rielaborate attraverso tecniche adeguate, consentono una generalizzazione sull'intero universo di indagine.

L'utilizzo dello strumento in considerazione, tenuto conto della conoscenza del dipendente, dello specifico contesto in cui l'Ente svolge l'attività, consente, da un lato, la raccolta "simultanea" delle diverse esigenze, in termini di figure professionali e competenze, riducendo i tempi di rilevazione (rispetto ad esempio allo strumento dell'intervista) e, dall'altro, di avere a disposizione un "database" delle risposte fornite, che risulti facilmente confrontabile ed applicabile a contesti generali.

Il questionario è stato realizzato appositamente mediante l'introduzione di un numero esiguo di domande, alcune delle quali a risposta chiusa, per consentire una quanto più possibile standardizzazione delle modalità di risposta.

### 2.1 Le domande del questionario

Il questionario proposto di seguito ha il vantaggio di rilevare, contestualmente, le informazioni necessarie per l'analisi del settore di riferimento, in termini dimensionali e macro-economici, nonché quelle necessarie per l'analisi del fabbisogno formativo e professionale dei dipendenti incardinati nell'Ente. Tale rilevazione consente di avere a disposizione una fotografia completa dei fabbisogni dell'Ente ed eventualmente prevenire l'esigenza di ripetuti interpellati per successive rilevazioni. Per tale ragione, esso verrà somministrato a tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nello svolgimento delle attività dell'Ente. La scheda di rilevazione è destinata ai lavoratori dipendenti.

Il questionario proposto è suddiviso in due sezioni distinte:

- la **prima sezione** contiene le informazioni generali dell'Ente, con un set di domande relative alle specifiche attività del settore di riferimento;
- la **seconda sezione** mira ad indagare le principali problematiche ed i principali cambiamenti e/o innovazioni relativi all'Ente nei diversi processi; le competenze tecniche e strategiche richieste dai cambiamenti/innovazioni per garantire il costante aggiornamento professionale nonché il continuo miglioramento dello svolgimento delle prestazioni.

**QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI E PROFESSIONALI**

Denominazione Ente	Data di somministrazione del questionario
Referente per la compilazione del questionario	Ruolo nell'Ente

*Si autorizza il trattamento dei dati forniti relativi alla presente iniziativa e secondo quanto previsto dal D. Lgs. 196/2003*

**Caratteristiche dell'ente**

ANAGRAFICA ENTE	
Ragione Sociale	
Indirizzo internet	
Settore attività	
Codice ATECO	
CCNL Applicato	
Sede legale	
Via e n.°	
CAP	
Comune	
Telefono	
Fax	
E-mail	

**Sede operativa****Via e n.°****CAP****Comune****Telefono****Fax****E-mail****Informazioni sul personale**

Numero dipendenti: al ....mese ....anno ....

- 0-3
- 4-5
- 6-10
- 15-20
- 21-40
- 41-50
- 50-100
- oltre i 100
- oltre i 500

*Ulteriori informazioni del contesto organizzativo*

**Qual è l'area geografica di operatività dell'ente?**

*(selezionare una o più opzioni tra quelle riportate di seguito)*

- Regione Calabria
- Altre regioni italiane
- Paesi unione europea
- Altri mercati

**L'ente affida a soggetti esterni lo svolgimento di alcune attività?**

- No
- Sì, per esigenze occasionali
- Sì, sistematicamente

**Tab. 1 – Quali, fra le seguenti problematiche, incontra l’ente presso il quale svolge la sua attività professionale (se le incontra indicare l’ordine di priorità)**

Tipologia di problematica	Si <i>(Indicare con il segno X)</i>	Indicare l’ordine di priorità
1. Arretratezza fonti normative		
2. Arretratezza tecnologica		
3. Modelli organizzativi inadeguati alle sfide del mercato		
4. Mancanza di strategie pubbliche di sviluppo		
5. Mancanza di cooperazione da parte degli stakeholders		
6. Mancanza di un’adeguata qualificazione delle risorse umane		
7. Mancanza di un’adeguata qualificazione del management		
8. Altro (specificare): .....		

**Tab. 2 - Quali attività sono svolte nei macro-processi dell'ente?**

<b><u>Macro processi</u></b>	<b><u>Attività specifiche svolte</u></b> <i>(riportare per ogni macro processo le attività specifiche che vengono svolte)</i>
Programmazione servizi di trasporto	
Gestione dei servizi trasporto	
Gestione contratti	
Procedure di gara e appalti	
Trasparenza e anticorruzione	
Amministrazione e controllo di gestione	
Management e gestione delle risorse umane	
Gestione contabile	
Altro (specificare): .....	

**Tab. 3 - Quali macro processi sono coinvolti da cambiamenti/innovazioni?**

<b><u>Macro processi</u></b>	<b><u>SI</u></b> <i>(Indicare con il segno X)</i>	<b><u>NO</u></b> <i>(Indicare con il segno X)</i>
Programmazione servizi di trasporto		
Gestione dei servizi trasporto		
Gestione contratti		
Procedure di gara e appalti		
Trasparenza e anticorruzione		
Amministrazione e controllo di gestione		
Management e gestione delle risorse umane		
Gestione contabile		
Altro (specificare): .....		

**Tab. 4 - Quali sono le competenze tecniche e strategiche richieste dai cambiamenti / innovazioni per il miglioramento delle attività dell'ente?**

<b><u>Macro processi</u></b>	<b><u>Si</u></b> <i>(Indicare con il segno X)</i>	<b><u>Se "Si"</u></b> <i>Provi a identificare quali competenze dovrebbero essere rafforzate per il miglioramento delle attività dell'ente</i>
Programmazione servizi di trasporto		
Gestione dei servizi trasporto		
Gestione contratti		
Procedure di gara e appalti		
Trasparenza e anticorruzione		
Amministrazione e controllo di gestione		
Management e gestione delle risorse umane		
Gestione contabile		
Altro (specificare): .....		

## 2.2 La guida alla compilazione del questionario

Al fine di supportare l'ente nella corretta interpretazione delle domande del questionario e nella esplicitazione delle risposte è stata realizzata una **guida alla compilazione** del questionario.

Tale guida ha la finalità di supportare chi compila ad esprimere correttamente le informazioni relative ai propri fabbisogni formativi e professionali.

### *Istruzioni per l'uso e considerazioni introduttive*

La presente guida rappresenta uno strumento a supporto delle attività di compilazione del questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali dell'ente.

Ciascuna amministrazione è tenuta a delineare le competenze "strategiche" per il miglioramento delle relative attività, conoscendo perfettamente il processo in cui opera e le competenze necessarie al relativo svolgimento, con evidenza delle competenze già possedute dai dipendenti in forza e di quelle attese per essere più competitive e fronteggiare le innovazioni e le sfide.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, attraverso il questionario si potranno evidenziare, da una parte, gli andamenti e lo sviluppo dell'ente in relazione alle innovazioni organizzative e dei servizi e, dall'altra, le competenze considerate "vincenti", in grado di garantirne il miglioramento della competitività.

Tutte le sezioni e i campi del questionario, le cui indicazioni per la compilazione sono descritte di seguito, devono essere obbligatoriamente compilate al fine di consentire una corretta rilevazione dei fabbisogni formativi e professionali.

### **1° sezione - Dati identificativi**

*La sezione in oggetto consente di riportare i dati identificativi dell'ente.*

In primo luogo, per identificare al meglio il contesto di riferimento, in tale sezione dovranno essere indicati i dati anagrafici dell'ente, oltre alle informazioni peculiari relativamente alla sede legale.

### 1° sezione - Dati identificativi

In secondo luogo, è necessario riportare le informazioni relative al personale in forza all'ente.

In terzo luogo, deve essere selezionata l'area geografica di riferimento dell'ente e le eventuali modalità di esternalizzazione di alcune attività.

### 2° sezione – Questionario di rilevazione

*La sezione in oggetto consente d'indagare i principali cambiamenti e innovazioni che riguardano l'ente nei diversi macro-processi e le competenze tecniche e strategiche richieste dai cambiamenti e innovazioni per il miglioramento delle attività dell'ente.*

#### **Tab. 1 - Fra le seguenti problematiche quali incontra l'ente (se le incontra indicare l'ordine di priorità)**

La tabella 1 consente all'ente di indicare con il segno “X” le principali problematiche riscontrate. A seguito dell'identificazione delle problematiche occorre assegnare loro una priorità, attraverso la compilazione della colonna “Indicare l'ordine di priorità”, utilizzando una numerazione progressiva che evidenzi in maniera crescente la gravità della problematica riscontrata (da 1 = più grave a 10 = meno grave).

#### **Tab. 2 - Quali sono le attività svolte nei macro processi presenti nell'ente?**

La tabella 2 consente all'impresa di indicare, **per ogni macro-processo, le attività** previste per la realizzazione di *output*.

**Tab. 2 - Quali sono le attività svolte nei macro processi presenti nell'ente?**

Per quanto concerne la **descrizione delle attività** svolte, questa deve essere espressa in modo sintetico ma sufficientemente esaustivo cercandone una corrispondenza, ove possibile, con i compiti e le mansioni che vengono svolte da ciascun dipendente.

Dal punto di vista sintattico, il contenuto di ogni singola attività deve essere reso attraverso una proposizione che si articola con un verbo all'infinito seguito dall'oggetto o gli oggetti cui si riferisce l'azione e dalle condizioni che concorrono a caratterizzare ulteriormente lo svolgimento dell'attività.

A titolo esemplificativo si riporta di seguito una “*descrizione della performance*” :

*Definire la forma, le modalità, la quantità e le caratteristiche visive e uditive del messaggio informativo di un prodotto/ servizio nei limiti dei costi definiti ed in funzione del contesto e degli obiettivi indicati dal committente*

**Tab. 3 - Quali macro processi sono coinvolti da cambiamenti/innovazioni?**

La tabella 3 consente di indicare, attraverso il simbolo “X”, se uno o più macro processi sono coinvolti o meno da cambiamenti o innovazioni di natura strutturale, tecnologica o procedurale, per quanto ciò sia a conoscenza del lavoratore.

**Tab. 4 - Quali sono le competenze tecniche e strategiche richieste dai cambiamenti/innovazioni per il miglioramento delle attività dell'ente?**

La tabella 4 consente di indicare, per ogni macro processo, le competenze ritenute strategiche, con riferimento ai processi di cambiamento ed innovazione, per garantire il costante miglioramento dello svolgimento delle attività, oltre ad un costante aggiornamento che tenga conto dei mutamenti legislativi e dell'evoluzione giurisprudenziale.

***Come devono essere descritte le competenze?***

La descrizione delle competenze deve essere effettuata in relazione alle attività svolte nell'ambito dei macro processi (cfr. tabella 2), secondo uno schema standardizzato, in linea con l'esemplificazione di cui sopra.

La **struttura sintattica** proposta per la denominazione delle competenze dovrà rispettare la seguente regola di costruzione:

**VERBO DI AZIONE + OGGETTO + SPECIFICAZIONE**

Di seguito, per ogni "elemento" della descrizione della competenza sopra riportato, sono esplicitate alcune indicazioni per la corretta composizione della competenza:

- il **verbo di azione** deve essere riportato all'infinito e deve essere coerente con l'attività o il compito da realizzare o presidiare nell'oggetto dell'azione. I verbi utilizzabili nella composizione della competenza sono riconducibili a quattro categorie che prefigurano altrettante azioni essenziali:
  - comportamenti **operativi** (utilizzare, operare su, ecc.),
  - operazioni **cognitive** (diagnosticare, interpretare, elaborare, affrontare, ecc.),
  - comportamenti **relazionali** (partecipare, interfacciarsi, comunicare, ecc.),
  - attività **gestionali** (coordinare, gestire, occuparsi di, dirigere, ecc.).
- l'**oggetto** dell'azione deve corrispondere al c.d. "risultato", cioè deve rappresentare l'oggetto e le condizioni che permettono di rilevare le modalità di attivazione del soggetto (ad esempio il personale, i reclami, ecc.);
- la **specificazione** può, eventualmente, corredare e precisare l'oggetto dell'azione, tale elemento può essere composto solitamente da una preposizione, semplice o composta, che regge il complemento di specificazione (ad esempio di sala, del cliente, ecc.).

Bisogna tenere presente che, nel descrivere la competenza, è sempre implicita la frase "*essere in grado di...*", cioè "*Il soggetto è in grado di:*" seguita da un verbo di azione.

Di seguito, a titolo esemplificativo vengono riportate alcune competenze che rispondono alla frase "essere in grado di"... :

- valutare l'andamento di mercato;
- gestire l'attività di controllo di gestione;
- promuovere una struttura ricettiva;
- attuare la gestione del cliente;
- gestire i reclami;
- gestire il personale di ricevimento.

**Tab. 4 - Quali sono le competenze tecniche e strategiche richieste dai cambiamenti/innovazioni per il miglioramento delle attività dell'ente produttivo?**

**NOTA**

Si è ritenuto opportuno proporre la struttura sintattica delle competenze sopra esposta (verbo di azione + oggetto + specificazione) per superare eventuali difficoltà che dovesse riscontrare il referente della compilazione

**SOSTANTIVO DI AZIONE + OGGETTO + SPECIFICAZIONE**

La denominazione delle Aree di Attività, seppur sintatticamente più complessa, rappresenta il punto di contatto che il soggetto preposto all'interpretazione delle risultanze del questionario potrà utilizzare per tradurre le esigenze espresse

**2.3 Scheda di sintesi** (*Allegato*) di rilevazione dei fabbisogni formativi.