



**PARTE II - CAPITOLO 5**

**L'ATTIVITÀ DEI SOCI  
ASFOR  
PER LA PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE**

## L'ATTIVITÀ DEI SOCI ASFOR<sup>1</sup> PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

di Elio Borgonovi, Manuela Brusoni e Mauro Meda - ASFOR

### IL CONTESTO E LA METODOLOGIA

Il Rapporto ASFOR sull'attività degli associati svolta nel 2008 rivolta al sistema delle Amministrazioni Pubbliche riconferma l'impostazione della scorsa edizione, con i necessari aggiornamenti derivanti dalle indicazioni emerse dalle elaborazioni precedenti.

Un primo aspetto riguarda il sostanziale cambiamento del quadro politico istituzionale che ha portato a formulare politiche ed azioni conseguenti ad un mutamento delle attese sul ruolo e sulla *performance* della dirigenza pubblica. Il tema della riforma e della modernizzazione della Pubblica Amministrazione è infatti al vertice dell'agenda e degli interventi del Governo.

Inoltre nel secondo semestre del 2008 si è evidenziata la crisi dell'economia nazionale che sta portando impatti negativi sulla finanza pubblica e che potrebbe rischiare in prospettiva di ridurre le risorse destinate alla formazione. In tale quadro di incertezza riguardo la domanda di formazione va considerato positivamente il fatto che sia rimasto costante il numero di soci ASFOR che svolgono attività specifica per le Amministrazioni Pubbliche.

Anche nel 2008 i Soci ASFOR si sono confrontati con la formazione per il settore pubblico offerta dalle singole Università (o loro Consorzi), che hanno sviluppato programmi *master* e avviato iniziative nel segmento *executive*. Tali interventi hanno indotto gli associati ASFOR a meglio qualificare le proprie strategie di posizionamento nel seg-

---

<sup>1</sup> ASFOR, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, [www.asfor.it](http://www.asfor.it).

Fonte: Ricerca ASFOR 2009 *L'attività dei soci ASFOR per la Pubblica Amministrazione*.

I Soci ASFOR che hanno partecipato alla ricerca sono: Adecco formazione; Aforisma - Scuola di formazione manageriale; *Alma graduate school* - Consorzio Alma; Bergamo formazione - Azienda Speciale della CCIAA Bergamo; Centro METID Metodi e Tecnologie Innovative per la Didattica - Politecnico di Milano; CERISDI Centro Ricerche e Studi Direzionali; CTC - Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa CCIAA Bologna; Consorzio universitario in ingegneria per la qualità e l'innovazione - QUINN; *Ernst & Young Business School*; Fondazione CUOA - Centro universitario di organizzazione aziendale; FORMAPER Azienda Speciale della CCIAA Milano; I.F.O.A. Istituto formazione operatori aziendali; I.Re.F. - Istituto regionale lombardo di formazione per Amministrazione Pubblica; Il Sole 24 ORE - *Business unit* formazione; IPSOA Scuola di Formazione - *Wolters Kluwer* Italia; ISIDA - Istituto superiore per imprenditori e dirigenti di azienda; ISMO Interventi e studi multidisciplinari nelle organizzazioni; Istituto Guglielmo Tagliacarne; INPS Istituto nazionale della previdenza sociale - Direzione centrale formazione e sviluppo competenze; Lattanzio e Associati; LUISS *business school* - Divisione LUISS Guido Carli; MIB *School of management*; MIP - Politecnico di Milano; SDA Bocconi *School of Management*; SDOA Scuola di direzione e organizzazione aziendale della Fondazione Antonio Genovesi Salerno; SPEGEA Scuola di *Management*; STOÀ Istituto di studi per la direzione e gestione di impresa; STOGEEA Scuola toscana di organizzazione e gestione aziendale; Studiodelta; THEMIS S.r.l. Scuola per la Pubblica Amministrazione; TILS - SDI GROUP; UNIVERSUS CSEI Consorzio universitario per la formazione e l'innovazione.

mento della formazione rivolta alle Amministrazioni Pubbliche, accentuando ulteriormente il proprio ruolo di diffusori autonomi e indipendenti della cultura di gestione manageriale in ambito pubblico.

In questa fase è inoltre difficilmente valutabile l'effetto della tendenza di alcune Istituzioni pubbliche (Regioni, Province, alcuni grandi Comuni) a internalizzare la formazione, istituendo proprie strutture simili a *corporate university*, i cui dati non sono confluiti nell'indagine presentata in quanto tali organizzazioni non sono ancora soci ASFOR.

Peraltro, l'Associazione ritiene che il tema del riconoscimento e valorizzazione delle competenze interne, veicolate attraverso interventi formativi a cui si dedicano esperti provenienti dallo stesso personale, sia da vedere come un positivo momento dello sviluppo organizzativo degli Enti e delle Istituzioni pubbliche che lo attuano. Gli associati ASFOR sono consapevoli che questo indirizzo può aprire spazi innovativi di collaborazione ed un'efficace complementarità di ruoli e competenze con il sistema della Pubblica Amministrazione, in modo da combinare al meglio contenuti tecnico-specialistici approfonditi e consolidati dall'esperienza sul campo, con metodologie didattiche evolute e progettazione di programmi di sviluppo professionale e *life long learning*.

La maggiore capacità degli Enti Pubblici di individuare il proprio fabbisogno ha portato a selezionare con maggiore attenzione percorsi formativi focalizzati e specifici, corsi che spesso sono meno numerosi di quelli degli anni precedenti, ma probabilmente più efficaci sia in termini di soddisfazione dei partecipanti sia in termini di impatto sull'effettivo cambiamento.

Per quanto riguarda la metodologia dell'indagine si sottolinea che il questionario per il 2008 mantiene l'impostazione dell'indagine del precedente anno. I dati del 2008, quindi, pur considerando una naturale e fisiologica alternanza dei soci ASFOR, consentono di condurre una comparazione significativa con i dati dell'anno precedente.

### **DIMENSIONE E NATURA DELL'ATTIVITÀ**

Il livello di attività per il sistema pubblico da parte dei soci ASFOR rappresenta una parte della formazione organizzata all'interno dal sistema delle Scuole pubbliche o collegata direttamente ad interventi consulenziali. Tuttavia il contributo dei soci ASFOR, dal punto di vista qualitativo, è ugualmente significativo e qualificato, in quanto ad esso vengono riconosciuti almeno due motivi di valore:

- è il canale tramite cui si introduce innovazione nell'Amministrazione pubblica, ossia una cultura diversa da quella consolidata (e perciò stimolo al cambiamento);
- si tratta di una formazione elaborata da Istituzioni che, svolgendo formazione anche per l'impresa e per il settore privato in generale, hanno la possibilità di creare efficaci sinergie nelle conoscenze di entrambi i settori.

I soci ASFOR che hanno risposto all'indagine per il 2008 sono 32 rispetto ai 30 del 2007. Risulta importante sottolineare come la maggior parte di essi mantenga una precisa politica per il settore pubblico (vedi grafico 1), dato che il 75% (in analogia al dato 2007) ha una specifica unità organizzativa dedicata, con più di 3.300 fra docenti e ricercatori coinvolti.

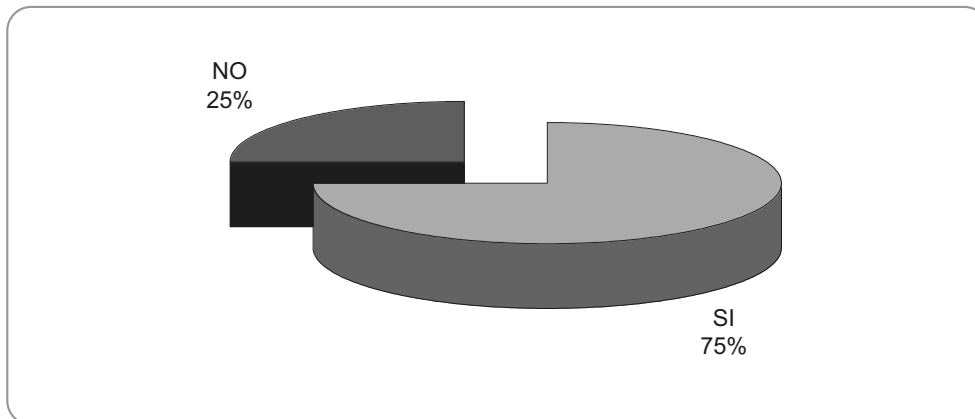


Grafico 1  
ESISTE UNA AREA DEDICATA  
ALLA FORMAZIONE PER LA PA?

Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

Attraverso 5.764 iniziative, con una durata media di 2,9 giornate, 16.853 giornate complessive di formazione e oltre 94.000 partecipanti, i soci ASFOR sviluppano un volume apprezzabile di attività, specie se si considera che si tratta di iniziative “a pagamento” rispondenti a reali esigenze delle Amministrazioni che devono fare una valutazione di “*value for knowledge*” (valore attribuito alle conoscenze). È presumibile che questa valutazione sia meno rigorosa nel caso di interventi formativi “gratuiti” o per iniziative interne obbligatorie per passaggi di carriera.

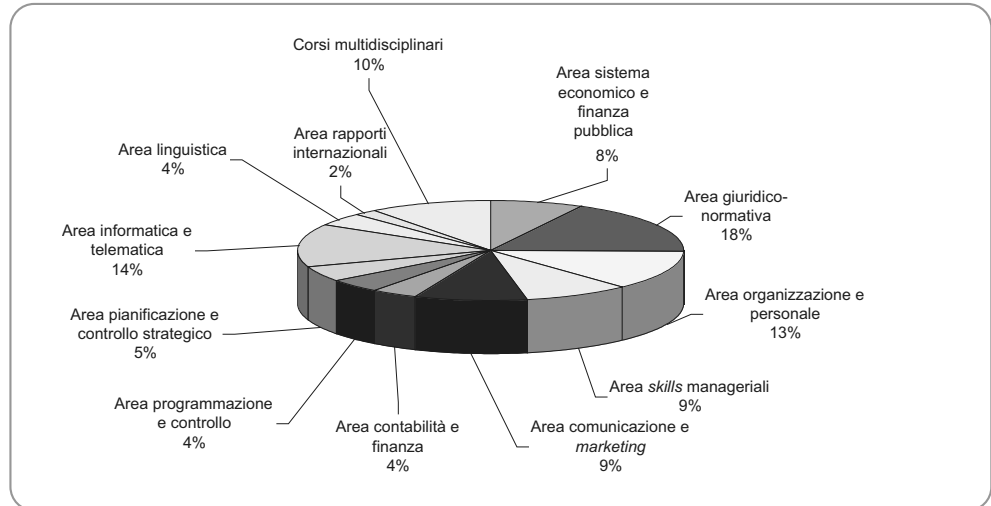
Il numero medio di partecipanti per corso (16,3), esprime una dimensione ottimale per corsi *executive* nei quali è fondamentale l'interazione con i partecipanti, ossia la formazione a “due vie”.

Da rilevare che il 28% dei partecipanti già ricopriva posizioni dirigenziali (nel 2007 era il 33%) e che presumibilmente una parte significativa degli altri partecipanti occupava posizioni predirigenziali o era rappresentato da “alti potenziali”. Tale segmentazione conferma il ruolo strategico della formazione sviluppata dai soci ASFOR nel contesto della riorganizzazione della Pubblica Amministrazione.

È interessante notare il peso delle diverse aree tematiche trattate. Sono confermati i dati del 2007 (vedi grafico 2 riferito ai dati 2008) con l'area giuridico-normativa al 18%, l'area informatica e telematica al 14%, l'area organizzazione e personale al 13%. Significative sono l'area comunicazione e *marketing* (9%) e l'area sistema economico e finanza pubblica (8%). Vi è allo stesso tempo da rilevare una riduzione dell'area *skills* manageriali (da 14% a 9%) e dell'area relativa ai corsi multidisciplinari (da 15% a 10%). Tali variazioni sembrerebbero rappresentare una prima indicazione di una possibile tendenza a orientare la formazione verso il rafforzamento di contenuti legati a famiglie professionali (area giuridico-normativa, area organizzazione e personale). In altre parole si può avanzare l'ipotesi interpretativa secondo cui, acquisita negli ultimi anni l'importanza della formazione manageriale, si avverta ora l'esigenza di dare ad essa contenuti metodologici e tecnici specifici e peculiari per il settore pubblico.

La diminuzione dal 14% al 9% delle iniziative riguardanti le *skills* manageriali e dal 15% al 10% dei corsi multidisciplinari sembra più effetto della rilevazione che non un fenomeno sostanziale. Infatti questi contenuti sono sempre più spesso sviluppati come iniziative di *coaching* e in accompagnamento e non appaiono quindi evidenziati come

**Grafico 2**  
SUDDIVISIONE  
CORSI-SEMINARI  
PER AREA TEMATICA

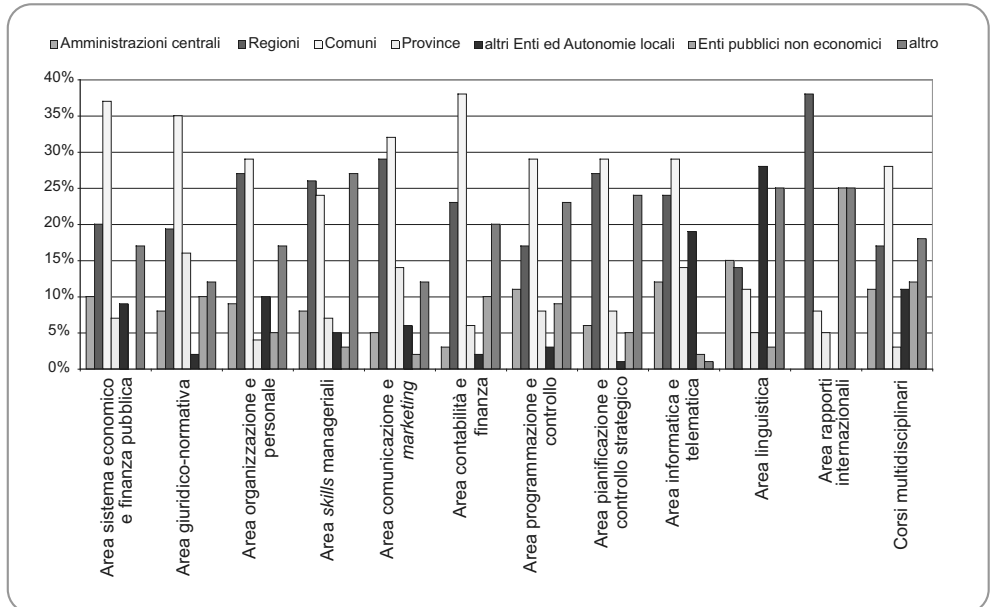


Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

contenuti di iniziative formative di tipo tradizionale. In questo senso si può parlare di un miglioramento della relazione tra formazione intesa in senso classico (corsi, seminari, conferenze, *workshop*) e formazione sul lavoro (momenti di accompagnamento, *coaching*, *action learning*).

La suddivisione dei temi per *target group* (vedi grafico 3) mostra tra i principali fruitori di formazione i Comuni, per molte aree tematiche, in particolare contabilità e finanza, sistema economico e finanza pubblica e area giuridico-normativa, seguiti dalle Regioni, che hanno utilizzato la formazione soprattutto per contenuti relativi a rapporti internazionali, a comunicazione e *marketing* e a organizzazione e personale. Le Regioni sono tra l'altro il committente principale per il tema delle *skills manageriali*.

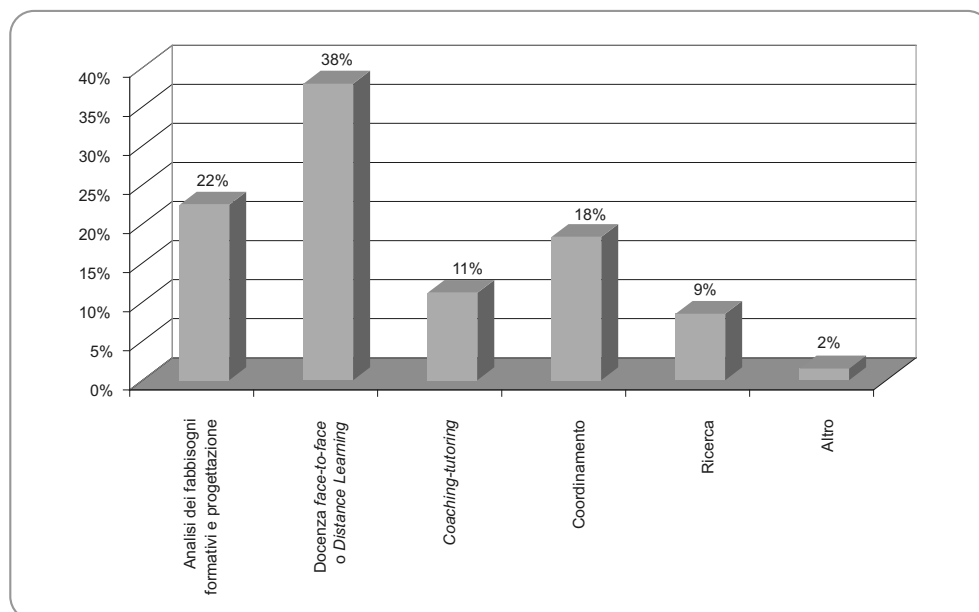
**Grafico 3**  
CORSI E SEMINARI AREE  
TEMATICHE/TARGET GROUP



Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

La percentuale di tempo dedicata alla formazione (vedi grafico 4) si articola in un *mix* di attività di cui è interessante prendere atto, da due prospettive:

- la prospettiva dell'istituzione formativa attraverso docenza *face to face* o *distance*



**Grafico 4**  
INDICARE IN %  
IL TEMPO DEDICATO  
ALLE SEGUENTI ATTIVITÀ

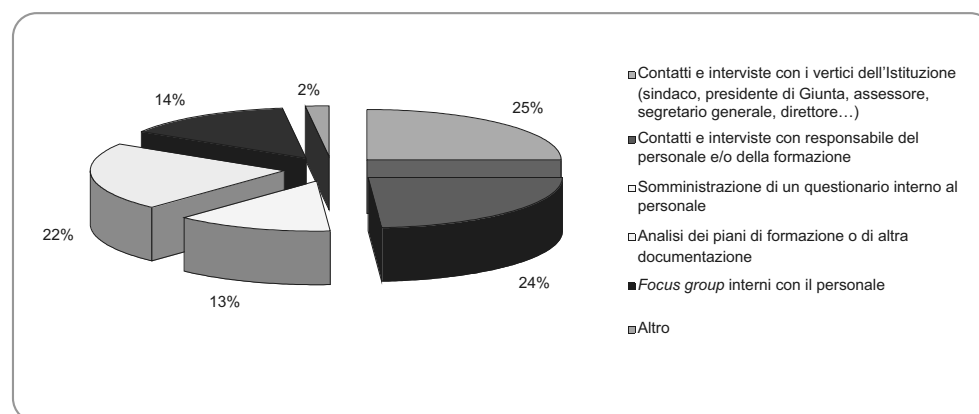
Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

*learning* (38%) con un insieme significativo di attività di ricerca (9%) e con una personalizzazione dell'efficacia attraverso *coaching/tutoring* (11%);

- la prospettiva del committente, che incomincia a sviluppare consapevolezza nei confronti di un intervento formativo che va oltre la mera erogazione dei contenuti.

Da sottolineare che l'83% dei rispondenti svolge in modo significativo l'analisi del fabbisogno per la quasi totalità delle iniziative (nel 2007 era l'80%): ciò indica che si è consolidato il superamento della fase nella quale prevaleva la proposizione di "programmi formativi *standard*" su contenuti generali o di base.

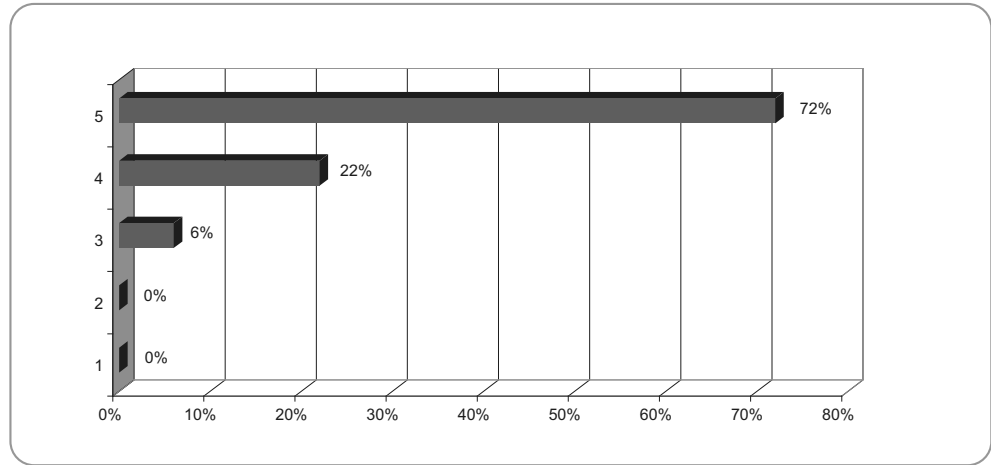
I dati relativi alle modalità di svolgimento dell'analisi del fabbisogno (vedi grafico 5) prevedono la verifica dell'intervento formativo per il 25% con i vertici dell'Istituzione e per il 24% con i responsabili della formazione (dato analogo al 2007). Tali risultati possono essere interpretati come conferma di un positivo collegamento della formazione alle politiche del personale per realizzare le politiche dell'Ente, tendenza che si ritrova anche nell'analisi dei Piani di formazione dell'Ente, svolta dai soci ASFOR nel 22% dei casi. La ricerca delle esigenze dei partecipanti viene raccolta attraverso questionari e *focus group*, con dato complessivo del 27%.



**Grafico 5**  
METODI PER ANALISI DEL  
FABBISOGNO FORMATIVO

Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

**Grafico 6**  
**L'ISTITUZIONE/ENTE**  
**FORMATIVO EFFETTUA**  
**UNA VERIFICA CON**  
**L'ISTITUZIONE/ENTE**  
**RICHIEDENTE PER**  
**ESPLICITARE CHIARAMENTE E**  
**CONDIVIDERE GLI**  
**OBIETTIVI DELL'INTERVENTO**  
**FORMATIVO (%)**  
**DA VERIFICA POCHE INIZIATIVE (1)**  
**A VERIFICA TUTTE LE INIZIATIVE (5)**



Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

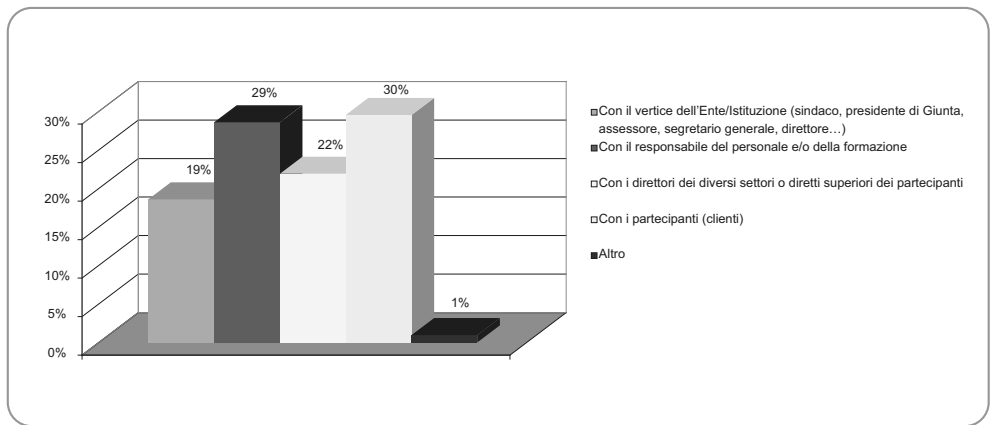
Rilevante la percentuale di rispondenti (94%) che segnala come la verifica o l'esplicitazione degli obiettivi formativi nella fase di progettazione sia ormai prassi consolidata (vedi grafico 6).

L'analisi della coerenza delle competenze (conoscenze tecniche e contenuti) dei docenti rispetto ai contenuti richiesti (90%), il controllo puntuale anche rispetto al piano formativo (96%), la verifica delle anomalie al fine della loro eliminazione durante lo svolgimento del corso (97%), la verifica della soddisfazione dei partecipanti (praticamente vicina al 100% dei casi), evidenziano un impianto metodologico strutturato e sistematico.

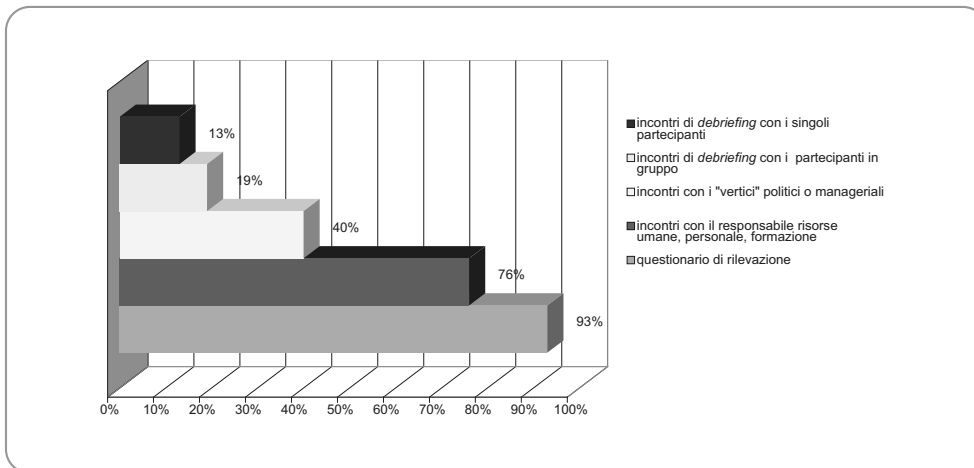
Questi dati, analoghi alla rilevazione del 2007, sono indicativi di un deciso consolidamento della logica della formazione di qualità supportata dall'impegno dei soci ASFOR, e non della formazione quale "fiore all'occhiello" come prevaleva alcuni anni fa. A ciò ha probabilmente contribuito la predisposizione da parte dell'Associazione di un codice di auto comportamento per la formazione di qualità cui sembrano attenersi la maggior parte dei soci.

La fase di verifica dei risultati dell'attività formativa (vedi grafico 7) dimostra da parte dei soci un impegno rilevante per il miglioramento dei processi.

**Grafico 7**  
**VERIFICA**  
**(rispetto all'erogazione**  
**dell'intervento formativo)**



Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR



Fonte: dati 2007 forniti dai soci ASFOR

**Grafico 8**  
STRUMENTI CHE VENGONO  
UTILIZZATI SEMPRE O QUASI  
SEMPRE PER LA RACCOLTA  
DELLE INFORMAZIONI  
AI FINI DELLA VALUTAZIONE

Essa è effettuata coinvolgendo direttamente i partecipanti nel 30% dei casi e i responsabili del personale nel 29% dei casi (includendo presumibilmente i responsabili dei corsi). I vertici dell'Ente vengono ascoltati nel 19% dei casi e i direttori dei settori responsabili di linea nel 22% (dati coerenti con l'anno precedente).

La forma prevalente di verifica dei risultati (vedi grafico 8) è quella classica del questionario (93%), inoltre sono stabili rispetto i dati del 2007 gli incontri di valutazione con i responsabili del personale e della formazione (76%) e le verifiche con i vertici politici (40%). Il dato esprime una positiva tendenza all'allineamento tra la funzione di indirizzo e controllo di competenza degli organi politici e la funzione di realizzazione amministrativa collegata a competenze e conoscenze manageriali della dirigenza e di titolari di posizioni pre-dirigenziali (esempio le cosiddette posizioni organizzative negli Enti locali).

Ancora limitato è il dato riferito agli incontri con i partecipanti (solo il 13%) mentre si abbassa dal 32% del 2007 al 19% il dato riferito alle verifiche effettuate con i partecipanti in gruppo. Benché un momento di *debriefing* di gruppo offra spesso l'opportunità di raccogliere molteplici punti di vista in modo informale e più "libero" non sempre viene adeguatamente sfruttato dagli stessi partecipanti che hanno già peraltro fornito le proprie considerazioni nei questionari. A volte tuttavia tale passaggio è svolto in modo formale ed autonomo dal committente stesso, senza la collaborazione ed il supporto dell'istituzione formativa.

La valutazione finale dell'apprendimento è ad un livello soddisfacente, nel 62% dei casi viene effettuata sempre o quasi sempre.

Significativo è il grado di utilizzo delle valutazioni in ingresso (35%) e *in itinere* (42%), realizzate sempre o quasi sempre dai soci ASFOR, e in incremento rispetto alla precedente rilevazione.

Limitata è la valutazione dell'efficacia della formazione e dell'impatto organizzativo: il 45% dei rispondenti non la effettua mai o quasi mai, contro il 38% che la effettua sempre o quasi sempre, mentre il resto si trova in una posizione intermedia.

Ancora poco diffusa, come nel 2007, è la valutazione del rapporto benefici/costi: il 60% non la effettua mai o quasi mai, mentre il 29% la effettua sempre o quasi sempre. Ciò anche in ragione del fatto che non esistono metodologie consolidate o largamente condivise per effettuare tali valutazioni.

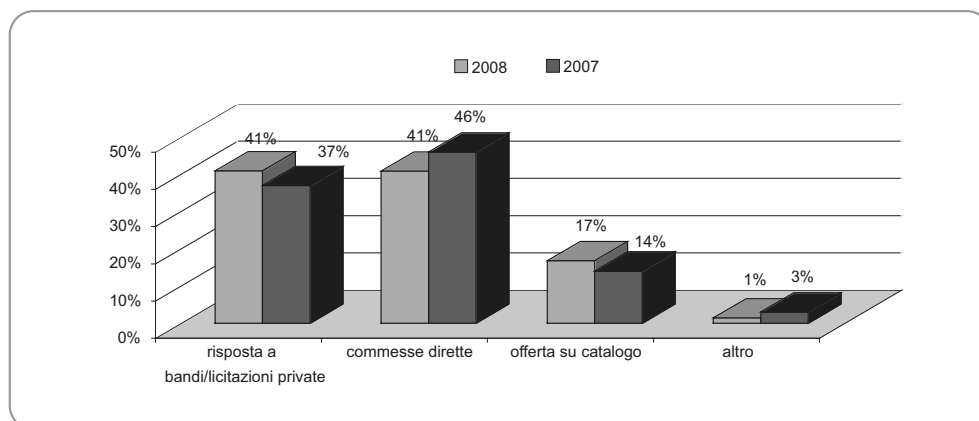
Per entrambe queste due ultime modalità di valutazione occorre, peraltro, sottolineare la complessità di realizzazione nonché gli alti costi, non sempre riconosciuti dal committente pubblico.

Da una valutazione d'insieme delle informazioni sopra analizzate sembra tuttavia di poter confermare lo sforzo che i soci ASFOR fanno nello stimolare le Pubbliche Amministrazioni ad un più sistematico ed esteso monitoraggio dell'efficacia e dell'impatto dell'intervento formativo.

## IL MERCATO DELLA FORMAZIONE

Per quanto riguarda le caratteristiche del mercato (vedi grafico 9), va evidenziato che è in aumento l'acquisizione tramite gare pubbliche, aperte o ristrette, che è pari al 41%, in aumento rispetto al 37% dell'anno precedente (con la cautela nell'interpretazione dei dati dovuta alla non completa sovrapponibilità del campione). Mentre è in diminuzione l'acquisizione attraverso la commessa diretta: il 41% dei corsi sono *tailored* rispetto al 46% dell'anno precedente (sempre con la cautela della diversità del campione). Appaiono minoritarie le iniziative a catalogo: il 17% è il dato della rilevazione del 2008, in leggero aumento rispetto al 14% dell'anno precedente.

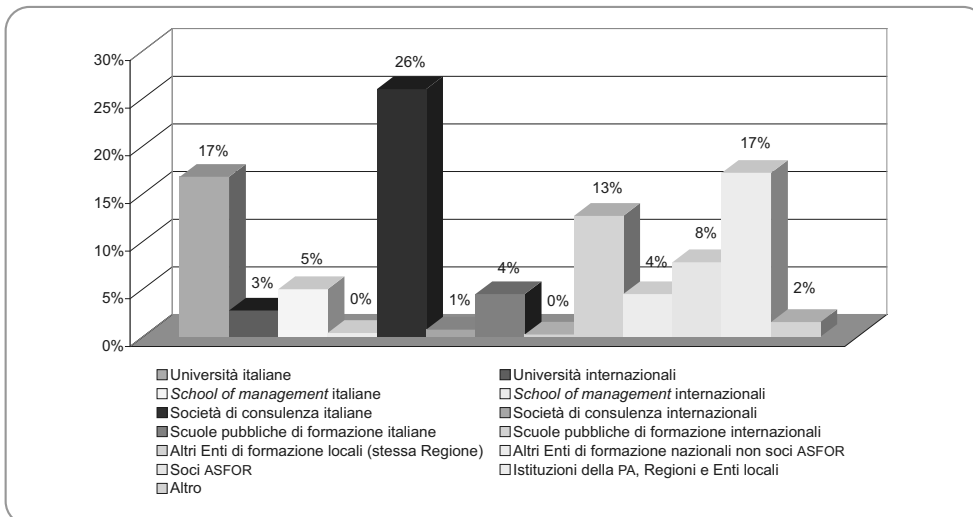
**Grafico 9**  
**TIPOLOGIA OFFERTA**  
**FORMATIVA 2007-2008**



Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

Qualora si ritenga di poter considerare la commessa diretta una risposta migliore e più calibrata rispetto ai bisogni reali e alle esigenze specifiche dell'Ente, e la gara pubblica una modalità che si presta sempre in modo egregio – se ben impostata – a selezionare il fornitore più idoneo ad attività di *training* più standardizzabili, il raggiunto equilibrio tra le due opzioni percorribili per acquisire formazione appare positivo, in quanto può far desumere una maggior appropriatezza nella scelta, di volta in volta, dello strumento più idoneo per il relativo fabbisogno.

Va valutato positivamente il permanere delle iniziative in *partnership* (il 90% dei rispondenti affermano di averne qualcuna, come nel 2007) che favoriscono la sinergia



**Grafico 10**  
**ENTI CON I QUALI I SOCI**  
**ASFOR HANNO REALIZZATO**  
**ATTIVITÀ IN PARTNERSHIP**

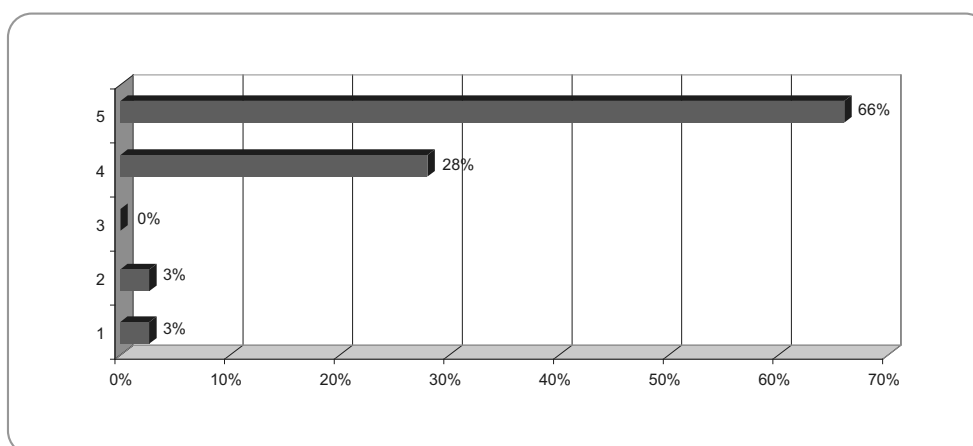
Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

delle conoscenze-competenze di istituzioni-docenti diversi (vedi grafico 10). Di esse il 17% sono con Università italiane (è un segnale positivo di dialogo fra i due sistemi formativi), il 17% con Regioni ed Enti locali, in diminuzione rispetto al 24% dell'anno precedente (presumibilmente sono le iniziative co-progettate), il 26% con società di consulenza italiane (a fronte del 21% del 2007) e l'8% con altri soci ASFOR, dato equivalente a quello del 2007.

Nella fase di erogazione (vedi grafico 11), prevale ancora la modalità tradizionale della formazione d'aula, che si mantiene stabile rispetto al dato del 2007. Viene infatti usata dal 66% dei rispondenti.

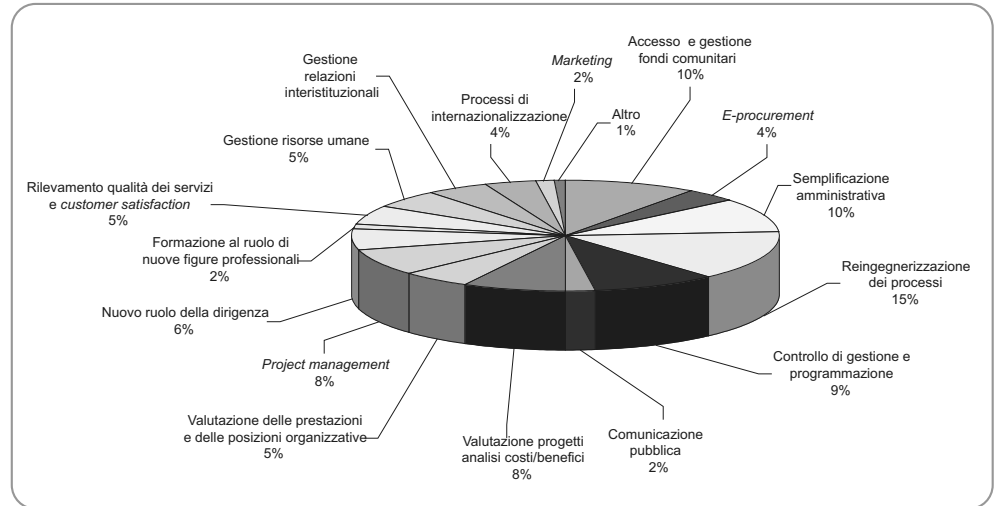
È in aumento (sempre con la cautela interpretativa stante la parziale differenza del campione) la modalità di affiancamento "sul lavoro" cui ricorrono, con elevata frequenza, il 38% dei rispondenti rispetto al 36% del 2007.

Ancora marginali sono le modalità in auto-apprendimento con strumenti multimediali (6%) e di videoconferenza (7%), mentre la modalità in forma mista con attività "in presenza" assume un ruolo apprezzabile (28% sempre o quasi sempre come nel 2007).



**Grafico 11**  
**FORMAZIONE**  
**TRADIZIONALE**  
**(in aula)**  
**DA MAI POICHE INIZIATIVE (1)**  
**A SEMPRE TUTTE LE INIZIATIVE (5)**

Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR



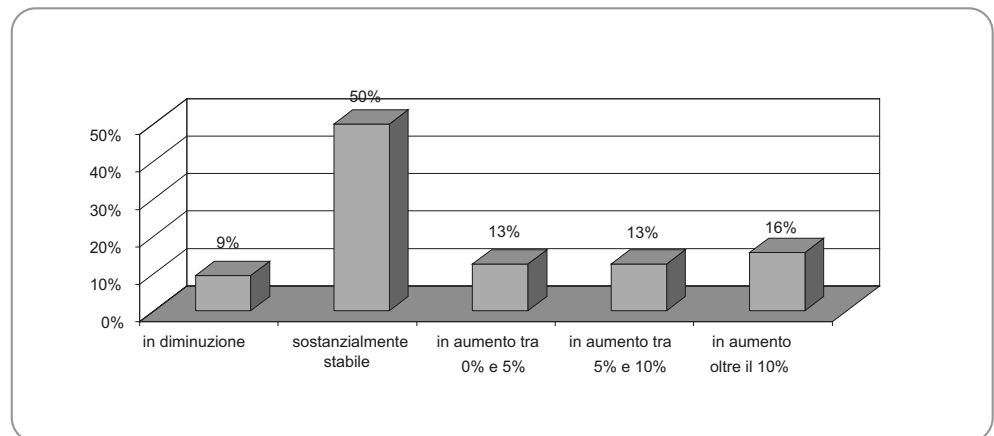
**Grafico 12**  
**ATTIVITÀ FORMATIVE**  
**DI PARTICOLARE IMPATTO**  
**PER IL PROCESSO**  
**DI INNOVAZIONE DELLA PA**

Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

Tra i temi innovativi di maggior impatto per la Pubblica Amministrazione sono stati segnalati, in primo luogo, quelli relativi alla reingegnerizzazione dei processi (15%), alla semplificazione amministrativa e all'accesso ai fondi comunitari (10% ciascuno), in secondo ordine, tra gli altri, il controllo di gestione (9%), la valutazione dei progetti con l'analisi costi/benefici (8%) e il tema del *project management* (8%) (vedi grafico 12).

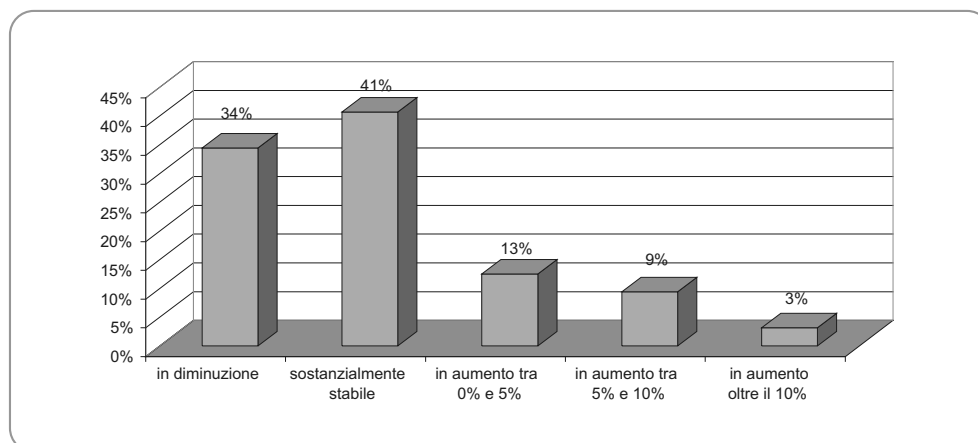
In realtà l'innovatività dei temi, di per sé già da tempo ben strutturati in metodologie e applicazioni, risiede in una rinnovata esigenza di apprendere un concreto *deployment* organizzativo ed un approccio applicativo che superi la curiosità intellettuale di conoscerne i vantaggi potenziali. Si tratta infatti di temi tipicamente trasversali che se correttamente trasformati in azioni concrete potrebbero consentire un vero salto di qualità alle Amministrazioni Pubbliche.

Le previsioni per l'anno 2009 dei soci ASFOR sulle generali attività di formazione per la Pubblica Amministrazione indicano una sostanziale stabilità sia nell'offerta (vedi grafico 13) sia nella domanda (vedi grafico 14), benché in questo secondo caso, accanto ad una prevalente previsione di stabilità (il 40%), una percentuale non trascurabile di soci ASFOR (il 35%) esprime una previsione di diminuzione, in considerazione anche dell'attuale fase economica e del cambiamento organizzativo in atto.



**Grafico 13**  
**PER IL 2009 PREVEDETE**  
**- ANCHE A SEGUITO DI**  
**SCELTE STRATEGICHE DA**  
**VOI EFFETTUATE -**  
**CHE LA VOSTRA ATTIVITÀ**  
**DI FORMAZIONE**  
**PER LA PA SARÀ**

Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR



Fonte: dati 2008 forniti dai soci ASFOR

**Grafico 14**  
NEL 2009 IN GENERALE  
PREVEDETE PER IL SETTORE  
DELLE SCUOLE/ISTITUZIONI  
DI FORMAZIONE  
UNA VARIAZIONE NELLA  
DOMANDA DI FORMAZIONE  
PROVENIENTE DALLA PA?

## CONCLUSIONI

Dalla ricerca emerge che per la formazione manageriale rivolta alle Amministrazioni Pubbliche non è ancora stato superato quello che si può definire un periodo di stasi o di continuità, senza accelerazioni né particolari innovazioni.

Le scuole del sistema ASFOR, e le considerazioni valgono probabilmente più in generale per le scuole autonome e indipendenti non appartenenti al sistema pubblico, hanno tenuto e, nonostante tutto, hanno deciso di continuare ad investire su questo mercato.

Tuttavia è evidente che le scuole non hanno chiari indirizzi circa la direzione in cui investire, pertanto hanno concentrato i propri sforzi non tanto nell'innovazione dei contenuti, quanto nel rafforzamento dell'analisi del bisogno per meglio adattare i programmi formativi alle esigenze delle singole Amministrazioni, almeno alle esigenze esplicitate dagli interlocutori della formazione, che non è detto siano quelle reali.

Dalle risposte appare che nel 2008 le scuole del sistema ASFOR non hanno ancora avvertito l'effetto del "nuovo periodo di riforme e modernizzazione" lanciato con decisione dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, che in questa prima fase ha concentrato l'attenzione sull'eliminazione degli aspetti negativi (lotta all'assenteismo e alla bassa produttività), sull'aumento della trasparenza dei livelli di attività e delle remunerazioni, nonché su iniziative idonee a "dare voce" al cittadino: le ormai famose "faccine sorridenti" o "corrucciate".

Poiché nei decreti approvati la seconda parte della politica di riforma è concentrata sui temi dell'incentivazione, della valutazione del merito e della responsabilizzazione della dirigenza, ci si può attendere anche un rilancio della formazione. Non è infatti possibile incentivare, premiare il merito, valutare i risultati delle Amministrazioni e del personale senza dirigenti dotati di nuove *skills* manageriali (una voce di contenuti purtroppo in diminuzione nel 2008) e senza una significativa azione di "superamento e messa in crisi della consolidata logica burocratica fondata su stili di direzione del tipo comando-controllo", con immediati e contemporanei – si sottolineano i due termini – "interventi di ricostruzione di una logica fondata su stili di direzione e di programmazione delle attività, di delega ai vari dirigenti e quadri intermedi sulla base di obiettivi e monitoraggio, verifica e controllo dei risultati".

Per una rapida innovazione, ASFOR auspica la ripresa di collaborazione tra scuole private (sistema ASFOR, Università, altre Istituzioni di formazione) e sistema delle Scuole pubbliche.

Non sta certo ad ASFOR indicare le linee di tale intervento, ma una Associazione che ha una esperienza ultra trentennale nel settore, ha la responsabilità sociale di sottolineare come senza collaborazione tra Amministrazioni Pubbliche, chiamate a nuove e sempre più impegnative funzioni (dalle sfide della crisi globale e in prospettiva dal federalismo), Scuole del sistema pubblico, Istituzioni formative indipendenti, ben difficilmente il processo di modernizzazione del sistema pubblico potrà concretizzarsi.

Del resto già Otto von Bismarck affermava che con “leggi e riforme, cattive o non eccellenti, ma con buoni amministratori (leggasi oggi *manager*) si può fare una buona Amministrazione”, mentre “con leggi, o riforme, eccellenti e ben progettate, ma con cattivi (non dotati di adeguata professionalità) amministratori non si farà mai una buona Amministrazione”.