



PARTE II - CAPITOLO 6

**AIF: LA FORMAZIONE
PUBBLICA
NELLE ECCELLENZE
DEL PREMIO BASILE 2008**

AIF: LA FORMAZIONE PUBBLICA NELLE ECCELLENZE DEL PREMIO BASILE 2008

di Ernesto Vidotto - Responsabile Settore Nazionale AIF PA

Il contributo che segue riassume la ricerca sulla formazione pubblica realizzata da AIF (Associazione Italiana Formatori) in occasione del Premio Basile 2008¹. La ricerca si inserisce nell'ambito delle iniziative realizzate dal Settore Pubblica Amministrazione di AIF, tra cui si evidenziano il Premio Basile, il Convegno nazionale PA, le Vetrine delle eccellenze ed i Laboratori delle buone pratiche e delle proposte di miglioramento. Si tratta di iniziative fra loro complementari, che trovano collocazione in un progetto organico di valorizzazione delle esperienze eccellenti realizzate dalla Pubblica Amministrazione in ambito formativo.

Il Premio viene indetto ogni anno da AIF perché la memoria non venga distrutta dal tempo, perché la cultura del cambiamento non appartenga solo ai giovani eroi, per non morire del proprio lavoro e d'onestà; in ricordo di Filippo Basile, dirigente dell'Assessorato agricoltura e foreste della Regione Siciliana, proditoriamente assassinato il 5 luglio 1999.

Il Premio Basile si propone di premiare, valorizzare e diffondere le migliori esperienze formative realizzate dalle Pubbliche Amministrazioni, per lo sviluppo delle risorse umane e per il miglioramento concreto dei servizi offerti ai cittadini.

Gli obiettivi del Premio Basile, giunto all'ottava edizione nel 2009, e più in generale l'azione di AIF per la Pubblica Amministrazione, trovano piena rispondenza nel piano industriale del ministro Brunetta: *"Sarà incentivato il ricorso a modelli di eccellenza, (...) saranno valorizzate e disseminate le pratiche di eccellenza anche attraverso premi di rilevanza nazionale, saranno attivate iniziative di benchmarking tra Amministrazioni"*.

Il bando ed il modello di candidatura possono essere scaricati dal sito di AIF www.aifonline.it (area Settori di attività – pagina Premio Basile) – Info: aifitalypa@fastwebnet.it.

PRESUPPOSTI DELLA RICERCA

La ricerca è stata realizzata, per il quinto anno consecutivo, sulla base dei progetti eccellenti che hanno partecipato al Premio Basile 2008.

¹ Il comitato scientifico del Premio Basile è stato costituito da Gianni Agnesa, Cristina Bertuzzi, Vittorio Canavese, Salvo Cortesiana, Sergio Crescimanno, Massimo de Cristofaro, Antonina Marascia, Pietro Maria Paolucci, Donatella Schembri, Simonetta Sicilia, Ernesto Vidotto.

La ricerca AIF persegue l'esemplarità del sistema formativo e si pone, rispetto al *Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione*, realizzato dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, come strumento qualificato di approfondimento. La ricerca è stata condotta su un insieme di Amministrazioni che si segnalano per il livello medio-alto della loro attività formativa.

Viceversa, il *Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione*, realizzato dalla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, è lo strumento "istituzionale" che prende in esame tutti i comparti (ad eccezione di Istruzione e Sanità). Il campione è costituito da Pubbliche Amministrazioni che rappresentano un insieme pari a circa la metà dell'universo dei pubblici dipendenti. Il criterio che sta alla base del Rapporto è quindi quello della massima rappresentatività del sistema formativo.

Lo strumento adottato per la rilevazione dei dati è il modello di candidatura, presentato da ogni Amministrazione concorrente. Il modello è costituito da un questionario, appositamente predisposto, strutturato in tre parti.

Le prime due, che rilevano i dati relativi all'Ufficio ed alla Pubblica Amministrazione che ha presentato la candidatura sono state impostate per consentire raffronto e comparazione dei dati tra i diversi comparti della Pubblica Amministrazione oggetto della rilevazione, e con il *Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione* della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.

La terza parte del modello di candidatura rileva invece dati e contenuti del progetto candidato. Questa parte si differenzia dalle precedenti per il peso attribuito agli aspetti qualitativi delle esperienze di eccellenza presentate. Il modello di candidatura è stato integrato da ogni Amministrazione con ampia documentazione tecnica dell'esperienza presentata.

La ricerca si presenta con la stessa struttura di quelle precedenti, al fine di consentire una confrontabilità nel tempo ed una storicizzazione dei contenuti esposti.

Quando possibile, viene presentato un raffronto dei dati con la ricerca precedente. Tale confronto è utile per cogliere linee di tendenza, ma non ha alcun valore scientifico, essendo diversi i campioni di riferimento (le Amministrazioni che hanno partecipato alle precedenti edizioni del Basile 2004, 2005, 2006 e 2007 non sono le stesse dell'edizione 2008).

I DESTINATARI OGGETTO DELLA RICERCA

Il modello di candidatura ha rilevato tre tipologie di destinatari.

Una prima è riferita al bacino d'utenza dell'attività dell'ufficio che ha presentato la candidatura. La seconda è relativa al personale interno dell'Amministrazione. La terza è relativa al progetto candidato.

Quando la candidatura è stata presentata dall'ufficio che si occupa della formazione interna, la dimensione del bacino d'utenza coincide con il personale interno dell'Amministrazione.

Tabella 1 - DESTINATARI OGGETTO DELLA RICERCA

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	BACINO	INTERNI	PROGETTO
Aziende ambientali e Parchi	56	34	45
Aziende e Enti di servizio pubblico	60.702	60.305	8.464
Aziende sanitarie ed ospedaliere	60.417	41.391	9.732
Camere di commercio	0	0	0
Comuni	46.977	37.292	16.625
Ministeri	55.926	59.510	1.836
Province	25.390	13.378	10.087
Regioni	106.979	36.028	15.765
Scuola e Formazione professionale	8.069	567	2.915
Scuole pubbliche di <i>management</i>	31.455	18.877	30.066
Università	25.998	7.617	28.000
Totale 2008	421.969	274.999	123.535
Totale 2004	284.215	524.313	117.798
Totale 2005	347.215	360.559	108.660
Totale 2006	920.709	282.732	198.656
Totale 2007	884.967	418.948	111.123

La tabella 2 riporta la percentuale di Pubbliche Amministrazioni per tipologia di destinatari del bacino d'utenza, riferita ad un universo di 82 Enti.

Sono stati rilevati i dati relativi ai progetti presentati ed ai loro destinatari. In particolare, è stato rilevato, per ogni progetto, il peso percentuale di ogni tipologia di destinatario.

Tabella 2 - TIPO DI DESTINATARI DEL BACINO D'UTENZA

TIPO DI DESTINATARI DEL BACINO D'UTENZA	2004	2005	2006	2007	2008
Personale interno dell'Amministrazione	78,5	89,9	78,9	79,5	86,6
Personale interno di altre Amministrazioni	41,5	31,9	35,2	38,6	30,5
Comunità professionali	35,4	25,5	25,4	26,5	24,4
Categorie omogenee di cittadini	15,4	12,8	7,1	15,7	19,5
Destinatari non omogenei	6,2	4,3	12,7	22,9	15,9

Tabella 3 - DESTINATARI DEI PROGETTI CANDIDATI

TIPO DESTINATARI PROGETTI CANDIDATI	DESTINATARI	2008	2004	2005	2006	2007
Personale interno dell'Amministrazione	92.285	74,7	70,3	72,9	73,7	65,8
Personale interno di altre Amministrazioni	16.151	13,1	12,8	10,3	14,5	16,6
Comunità professionali	3.355	2,7	10,8	9,5	4,3	6,9
Categorie omogenee di cittadini	6.482	5,2	0,6	6,1	3,0	5,6
Destinatari non omogenei	5.262	4,3	2,5	1,3	4,5	6,3
Totale Enti	123.535	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Complessivamente, l'86,6% dei destinatari dei progetti formativi candidati è costituito dal personale interno dell'Amministrazione.

STRUTTURA CHE SI OCCUPA DELLA FORMAZIONE

La seconda domanda del modello di candidatura, pur nella consapevolezza delle diversità esistenti nell'ambito del sistema organizzativo di ogni Ente, ha rilevato la tipologia della struttura a cui compete, in via esclusiva, la funzione formazione del personale.

Tabella 4 - STRUTTURA CHE SI OCCUPA DELLA FORMAZIONE

STRUTTURA	ENTI	2008	2004	2005	2006	2007
Ufficio formazione	34	41,5	32,3	34,0	26,8	31,3
Unità organizzativa	33	40,2	43,1	53,2	45,0	43,4
Struttura non dedicata	15	18,3	24,6	12,8	28,2	25,3
Totale Enti	82	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La tabella 5 ripartisce, per comparto omogeneo di Amministrazione, la diversa tipologia della struttura a cui è assegnata in via principale la funzione formazione del personale.

LE RISORSE PER LA FORMAZIONE

L'obiettivo dell'1% del monte retributivo da investire in formazione del personale, è stato introdotto dalla *Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale* del 24 aprile 1995 del Ministro per la funzione pubblica.

Tabella 5 - STRUTTURA CHE SI OCCUPA DELLA FORMAZIONE PER COMPARTO

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	A	B	C	ENTI
Aziende ambientali e Parchi	0	0	1	1
Aziende e Enti di servizio pubblico	7	5	4	16
Aziende sanitarie ed ospedaliere	3	9	1	13
Camere di commercio	0	0	0	0
Comuni	7	4	4	15
Ministeri	4	3	1	8
Province	5	4	1	10
Regioni	3	3	1	7
Scuola e formazione professionale	3	1	1	5
Scuole pubbliche di <i>management</i>	1	1	1	3
Università	1	3	0	4
Totale 2008	34	33	15	82
Totale 2004	21	28	16	65
Totale 2005	16	25	6	47
Totale 2006	19	32	20	71
Totale 2007	26	36	21	83

Legenda: A=Ufficio Formazione; B=Unità organizzativa; C=Struttura non dedicata

Rilanciato con decisione dalla Conferenza Nazionale sulla Formazione del febbraio 1998, è stato recepito dai CCNL 1998-2001, di tutti i comparti della Pubblica Amministrazione. I successivi CCNL 2002-2005 non hanno introdotto modifiche in materia di formazione, riconfermando i contratti precedenti.

I dati rilevati (domande 6.3 ed 8.1 del modello di candidatura), evidenziano un valore dello 0,5%, lontano dall'obiettivo dell'1% e nettamente inferiore a quello espresso nel biennio 2004-2005.

Anche in questo caso, come già precisato commentando i dati relativi ai destinatari della ricerca, occorre considerare che ad ogni edizione del Premio Basile partecipano Amministrazioni diverse, quindi con un investimento di risorse per la formazione che può essere anche significativamente differente.

Va comunque precisato che gli investimenti in formazione, dopo un periodo di *trend* in crescita, registrano una contrazione da almeno un triennio.

La tabella 6 evidenzia l'incidenza percentuale della disponibilità di bilancio per la formazione del personale rispetto al monte retributivo per tipo di Amministrazione.

Tabella 6 - DISPONIBILITÀ DI BILANCIO PER LA FORMAZIONE DEL PERSONALE

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	COSTO PERSONALE	COSTO FORMAZIONE	%
Aziende ambientali e Parchi	1.009	7	0,7
Aziende e Enti di servizio pubblico	3.098.537	12.960	0,4
Aziende sanitarie ed ospedaliere	1.386.019	8.868	0,6
Camere di commercio	0	0	0,0
Comuni	1.407.147	3.477	0,2
Ministeri	2.734.274	14.945	0,5
Province	538.658	2.560	0,5
Regioni	1.544.100	9.663	0,6
Scuola e formazione professionale	18.210	102	0,6
Scuole pubbliche di <i>management</i>	754.630	1.736	0,2
Università	253.459	1.781	0,7
Totale 2008	11.736.043	56.099	0,5
Totale 2004	16.709.212	130.893	0,8
Totale 2005	12.973.829	118.149	0,9
Totale 2006	14.647.958	56.098	0,4
Totale 2007	18.851.980	84.302	0,4

Legenda: i dati sono in migliaia di Euro

I PIANI DI FORMAZIONE

Il modello di candidatura ha rilevato, con specifica domanda, quante Amministrazioni si sono dotate del Piano di formazione nell'ultimo biennio (domande 9.1 e 9.2).

Nel 2007 le Amministrazioni che si sono dotate di Piano di formazione (assunto con atto formale) sono 74 (pari al 90,2%).

Nel 2008 i Piani di formazione (anche se predisposti e non ancora assunti con atto formale al momento della rilevazione) sono a 77 (pari al 93,9%).

Soprattutto in questo caso va segnalato che i dati acquisiti evidenziano un valore molto alto rispetto all'universo delle Pubbliche Amministrazioni, come si può rilevare anche dal *Rapporto Annuale sulla Formazione nella Pubblica Amministrazione*. È una conseguenza della specificità del campione esaminato, riferito ad Amministrazioni eccellenti in ambito formativo.

La tabella 7 riporta, per tipo omogeneo di Amministrazione, quante hanno adottato un Piano di formazione negli anni 2007 e 2008.

Tabella 7 - PIANI DI FORMAZIONE

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	ENTI	2007	2008
Aziende ambientali e Parchi	1	1	1
Aziende e Enti di servizio pubblico	16	16	16
Aziende sanitarie ed ospedaliere	13	12	13
Camere di commercio	0	0	0
Comuni	15	14	14
Ministeri	8	7	7
Province	10	9	9
Regioni	7	6	6
Scuola e formazione professionale	5	5	5
Scuole pubbliche di <i>management</i>	3	3	3
Università	4	1	3
Totale	82	74	77

I SISTEMI INFORMATIVI PER LA FORMAZIONE

La realizzazione di sistemi informativi della formazione del personale costituisce un'esigenza sempre più diffusa, per dotare sistemi formativi maturi di un'infrastruttura informativa utile, affinché il dato diventi informazione a supporto delle decisioni relative agli investimenti formativi, coerenti con la realizzazione di percorsi formativo/professionali.

Le Amministrazioni che si sono dotate di un sistema informativo per la formazione (domanda 9.3 del modello di candidatura) sono 44 (pari al 53,6% a fronte del 36,2% del 2005, del 43,6% del 2006 ed al 56,6% del 2007).

La tabella 8 riporta, per tipo omogeneo di Amministrazione, quante si avvalgono di un sistema informativo per la formazione.

Tabella 8 - SISTEMI INFORMATIVI PER LA FORMAZIONE

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	ENTI	SIF
Aziende ambientali e Parchi	1	0
Aziende e Enti di servizio pubblico	16	14
Aziende sanitarie ed ospedaliere	13	10
Camere di commercio	0	0
Comuni	15	6
Ministeri	8	1
Province	10	3
Regioni	7	4
Scuola e formazione professionale	5	2
Scuole pubbliche di <i>management</i>	3	2
Università	4	2
Totale	82	44

Legenda: SIF = Sistema informativo formazione

I SISTEMI QUALITÀ DELLA FORMAZIONE

Le Amministrazioni che si sono dotate di un sistema qualità per la formazione (domanda 9.4 del modello di candidatura) sono 59 (pari al 71,9% a fronte del 31,9% del 2005, del 22,5% del 2006 ed al 45,8% del 2007).

Il dato, pur essendo molto elevato rispetto alla realtà della Pubblica Amministrazione, conferma una tendenza, già registrata dalla precedente ricerca AIF, di scarsa attuazione della Direttiva Nicolais sulla qualità che promuoveva soprattutto la metodologia CAF. La normativa ISO risulta di gran lunga la più applicata.

Infatti, una ulteriore domanda chiedeva di precisare il tipo di sistema qualità adottato. Nell'88,1% dei casi si tratta di normativa ISO. Nei restanti 11,9% di sistemi EFQM o CAF.

La tabella 9 riporta, per tipo omogeneo di Amministrazione, quante si avvalgono di un sistema qualità per la formazione.

LA FORMAZIONE EROGATA

Il modello di candidatura ha rilevato il numero dei corsi per:

- il bacino d'utenza dell'attività formativa dell'ufficio che ha presentato la candidatura;
- il personale interno dell'Amministrazione;
- i destinatari del progetto candidato.

Tabella 9 - SISTEMI QUALITÀ PER LA FORMAZIONE

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	ENTI	SQF
Aziende ambientali e Parchi	1	0
Aziende e Enti di servizio pubblico	16	13
Aziende sanitarie ed ospedaliere	13	13
Camere di commercio	0	0
Comuni	15	12
Ministeri	8	3
Province	10	5
Regioni	7	5
Scuola e formazione professionale	5	3
Scuole pubbliche di <i>management</i>	3	2
Università	4	3
Totale	82	59

Legenda: SQF= Sistema Qualità Formazione

Tabella 10 - CORSI REALIZZATI

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	CORSI B	CORSI I	CORSI P
Aziende ambientali e Parchi	3	2	1
Aziende e Enti di servizio pubblico	2.037	1.889	957
Aziende sanitarie ed ospedaliere	3.194	3.106	1.612
Camere di commercio	0	0	0
Comuni	1.163	961	640
Ministeri	1.648	2.336	83
Province	1.087	1.047	415
Regioni	1.697	1.697	197
Scuola e formazione professionale	88	32	15
Scuole pubbliche di <i>management</i>	421	70	86
Università	1.113	1.113	548
Totale 2008	12.451	12.253	4.554
Totale 2004	13.414	11.807	1.154
Totale 2005	12.216	16.122	1.805
Totale 2006	6.467	8.803	1.330
Totale 2007	10.317	14.125	6.438

Legenda: Corsi B= Corsi rivolti al bacino d'utenza dell'Ufficio; Corsi I= Corsi rivolti alla formazione interna;
Corsi P= Corsi rivolti ai destinatari del progetto

La tabella 10 riporta il numero di corsi realizzati per tipologia di Pubblica Amministrazione.

La tabella 11 riporta il numero di giornate aula erogate per tipologia di Pubblica Amministrazione.

La tabella 12 riporta il numero di giornate/uomo erogate per tipologia di Pubblica Amministrazione.

Tabella 11 - GIORNATE AULA EROGATE

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	G/A B	G/A I	G/A P
Aziende ambientali e Parchi	277	40	15
Aziende e Enti di servizio pubblico	13.699	12.862	2.550
Aziende sanitarie ed ospedaliere	10.414	9.865	4.744
Camere di commercio	0	0	0
Comuni	6.137	5.516	1.490
Ministeri	10.447	12.609	1.459
Province	2.983	2.825	2.027
Regioni	8.139	8.139	1.522
Scuola e formazione professionale	776	266	295
Scuole pubbliche di <i>management</i>	7.787	235	6.127
Università	2.683	2.683	1.572
Totale 2008	63.342	55.040	21.801
Totale 2004	107.992	90.557	39.133
Totale 2005	45.530	78.044	17.631
Totale 2006	35.962	36.826	8.759
Totale 2007	66.431	91.788	38.345

Legenda: G/A B= Giornate aula per il bacino d'utenza dell'Ufficio; G/A I= Giornate aula per la formazione interna;
G/A P= Giornate aula per i destinatari del progetto

Tabella 12 - GIORNATE UOMO EROGATE

COMPARTO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	G/U B	G/U I	G/U P
Aziende ambientali e Parchi	280	68	180
Aziende e Enti di servizio pubblico	242.345	242.602	23.445
Aziende sanitarie ed ospedaliere	278.152	239.585	26.025
Camere di commercio	0	0	0
Comuni	214.707	130.294	92.930
Ministeri	340.783	392.824	47.133
Province	74.883	61.454	34.662
Regioni	375.166	89.531	43.940
Scuola e formazione professionale	27.652	1.013	18.410
Scuole pubbliche di <i>management</i>	84.894	23.304	37.461
Università	117.994	23.023	126.000
Totale 2008	1.756.856	1.203.697	450.186
Totale 2004	1.509.148	1.785.604	304.325
Totale 2005	637.413	903.518	392.447
Totale 2006	534.215	566.712	239.117
Totale 2007	1.972.427	1.039.921	423.996

Legenda: G/U B= Giornate Uomo per il bacino d'utenza dell'Ufficio; G/U I= Giornate Uomo per la formazione interna;
G/U P= Giornate Uomo per i destinatari del progetto

LE METODOLOGIE ADOTTATE

È stata rilevata la ripartizione percentuale per metodologia della formazione prevista nell'ambito dei progetti (domanda 12 del modello di candidatura). I progetti di struttura, non direttamente riconducibili ad una metodologia di erogazione, sono stati considerati come "formazione intervento-obiettivo"

La domanda si proponeva soprattutto di evidenziare il ricorso a metodologie didattiche innovative.

La formazione d'aula erogata in progetti di eccellenza rappresenta ancora il 56,7% del totale.

Numero dei corsi, numero delle giornate aula e numero delle giornate uomo erogate sono stati ricavati applicando le percentuali espresse con la domanda 12 (metodologia del progetto) del modello di candidatura ai valori numerici complessivi ricavati dalla domanda 11 (dimensione del progetto).

La tabella 13 riporta, per i progetti candidati, percentuale, numero corsi, numero giornate aula e numero giornate uomo erogate secondo la metodologia.

La tabella 14 riporta, per i progetti candidati, la sequenza storica della percentuale secondo la metodologia.

Tabella 13 - METODOLOGIA

METODOLOGIA	%	CORSI	G/A	G/U
Formazione d'aula	56,7	2.581	12.358	255.181
Convegni	3,8	175	836	17.267
Autoapprendimento	4,8	218	1.043	21.541
<i>E-Learning</i>	4,2	190	908	18.748
Formazione intervento-obiettivo	18,9	863	4.131	85.307
Videoconferenze	0,0	0	0	0
<i>Learning on the job</i>	6,9	313	1.498	30.943
Viaggi studio e visita a mostre	1,9	88	422	8.719
Laboratorio informatico	2,8	126	604	12.480
Totale	100,0	4.554	21.801	450.186

Legenda: % = Valore percentuale rispetto al totale dei Progetti; Corsi= Numero Corsi; G/A = Numero Giornate Aula; G/U = Numero Giornate Uomo

AREA DI CONTENUTO

È stata rilevata la ripartizione percentuale per aree di contenuto della formazione prevista nell'ambito dei progetti (domanda 13 del modello di candidatura). I progetti di struttura, non direttamente riconducibili ad un'area formativa, sono stati considerati per competenza.

Tabella 14 - METODOLOGIA: SEQUENZA STORICA RIPARTIZIONE PERCENTUALE

METODOLOGIA	2004	2005	2006	2007	2008
Formazione d'aula	60,5	55,4	51,3	48,7	56,7
Convegni	3,3	7,6	2,0	4,3	3,8
Autoapprendimento	2,6	2,7	4,9	4,4	4,8
E-Learning	5,0	5,8	2,7	8,7	4,2
Formazione intervento-obiettivo	18,1	20,5	23,2	20,7	18,9
Videoconferenze	0,1	0,4	0,6	1,6	0,0
Learning on the job	5,2	6,7	7,1	6,8	6,9
Viaggi studio e visita a mostre	0,7	0,1	0,6	1,4	1,9
Laboratorio informatico	4,4	0,8	1,9	3,4	2,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La classificazione delle aree formative è quella adottata per il *Rapporto Annuale sulla Formazione nella Pubblica Amministrazione*.

Numero dei corsi, numero delle giornate aula e numero delle giornate uomo erogate sono stati ricavati applicando le percentuali espresse con la domanda 13 (contenuti del progetto) del modello di candidatura ai valori numerici complessivi ricavati dalla domanda 11 (dimensione del progetto).

La tabella 15 riporta, per i progetti candidati, percentuale, numero corsi, numero giornate aula e numero giornate uomo erogate secondo l'area di contenuto.

La tabella 16 riporta, per i progetti candidati la sequenza storica della percentuale secondo l'area di contenuto.

Tabella 15 - AREA DI CONTENUTO

AREA DI CONTENUTO	%	CORSI	G/A	G/U
Giuridico-normativa generale	13,6	620	2.970	61.338
Organizzazione e personale	18,8	855	4.093	84.522
Manageriale	12,3	558	2.673	55.204
Comunicazione	19,1	868	4.153	85.760
Economico-finanziaria	2,8	128	610	12.605
Controllo di gestione	1,4	65	311	6.415
Informatica e telematica	4,3	195	935	19.302
Linguistica	3,4	157	749	15.475
Multidisciplinare	9,9	451	2.158	44.568
Internazionale e interculturale	1,1	50	237	4.896
Tecnico-specialistica	13,4	609	2.913	60.156
Totale	100,0	4.554	21.801	450.186

Legenda: % = Valore percentuale rispetto al totale dei Progetti; Corsi= Numero Corsi; G/A = Numero Giornate Aula; G/U = Numero Giornate Uomo

Tabella 16 - AREA DI CONTENUTO: SEQUENZA STORICA RIPARTIZIONE PERCENTUALE

AREA DI CONTENUTO	2004	2005	2006	2007	2008
Giuridico-normativa generale	7,5	8,7	10,3	9,1	13,6
Organizzazione e personale	22,0	16,2	12,4	14,9	18,8
Manageriale	6,8	11,0	10,3	9,0	12,3
Comunicazione	15,9	18,6	15,7	19,0	19,1
Economico-finanziaria	2,2	3,0	3,2	1,6	2,8
Controllo di gestione	2,8	4,4	2,8	2,6	1,4
Informatica e telematica	13,8	11,6	7,5	5,8	4,3
Linguistica	3,2	3,0	1,1	1,7	3,4
Multidisciplinare	9,5	12,7	12,2	14,7	9,9
Internazionale e interculturale	0,3	3,1	4,6	0,8	1,1
Tecnico-specialistica	16,1	7,8	12,7	20,8	13,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

LA VALUTAZIONE COME PRESUPPOSTO PER LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE

La stretta connessione tra valutazione e qualità dei processi formativi trova evidenza nella *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni*, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 31 gennaio 2002.

Il punto 5 “Principi guida per la Qualità” ne evidenzia le connessioni.

La lettera c) mostra, tra i diversi elementi da considerare in fase di progettazione degli interventi formativi, la necessità che vengano indicati “*i sistemi di verifica e valutazione individuale*”.

La lettera e) si occupa della valutazione di gradimento e della qualità del servizio formativo, ponendo l'attenzione sul monitoraggio e sulla valutazione in fase di erogazione.

La lettera f) si sofferma sugli utenti della formazione e valutazione, ponendo l'attenzione sulla verifica dell'apprendimento e sulla valutazione di impatto.

Un indicatore importante sulla valutazione della formazione nella Pubblica Amministrazione, lo si ricava dal Premio Basile. È stata rilevata, in forma di auto valutazione da parte delle stesse Amministrazioni che hanno presentato la candidatura, una mappatura degli elementi descrittivi di tipo qualitativo.

In tutto dieci elementi descrittivi, per ciascuno dei quali le Amministrazioni hanno espresso il loro grado di attinenza con il progetto, adottando una scala di valori da 0 a 5. Per ogni elemento a cui è stato attribuito un valore superiore a 2 le Amministrazioni hanno espresso una sintetica motivazione (domanda 16 del modello di candidatura).

L'elaborazione delle medie delle auto valutazioni espresse per ogni criterio, consente un interessante confronto sul diverso peso attribuito, dalle stesse Amministrazioni che hanno realizzato i progetti, ai più significativi elementi qualitativi dei processi formativi nella Pubblica Amministrazione.

La tabella 17 riporta la sequenza storica delle medie delle auto valutazioni espresse dalle stesse Amministrazioni per ogni progetto. La scala di valori è da 0 a 5.

Tabella 17 - VALUTAZIONE E MONITORAGGIO DELLA FORMAZIONE

ELEMENTO QUALITATIVO	2004	2005	2006	2007	2008
Coerenza con i processi di riforma	3,98	4,20	4,28	4,14	4,10
Strumento di sviluppo formativo	3,82	4,02	4,00	4,18	4,39
Coerenza con sistema organizzativo	3,92	4,20	4,21	4,12	4,34
Strumento di sviluppo professionale	3,78	3,89	3,72	4,16	3,95
Innovatività sul piano degli obiettivi	4,14	4,30	4,62	4,48	4,45
Esemplarità, modello nella stessa realtà	3,97	4,36	4,20	4,49	4,27
Criteri di valutazione dei risultati	3,49	3,71	3,54	3,64	4,04
Strumenti di monitoraggio adottati	3,48	3,69	3,65	3,58	3,89
Riproducibilità, esperienza sistematica	4,31	4,21	4,34	4,27	4,22
Trasferibilità in altre realtà	4,20	4,21	4,28	4,38	4,20

Come si può facilmente notare, tra i valori più bassi, si segnalano “criteri di valutazione dei risultati” ed agli “strumenti di monitoraggio adottati”, anche se nell'ultimo anno si comincia a registrare una moderata inversione di tendenza, con un incremento dei valori attribuiti.

Questa è la realtà delle Amministrazioni in cui la formazione costituisce eccellenza. Facile dedurre, da questo dato, lo scenario complessivo.

Le esperienze realizzate sono comunque importanti, seppure riferite ad una realtà che rivela un forte ritardo e differenze molto accentuate nell'applicazione di questo aspetto non secondario della Direttiva. Si va da Amministrazioni che hanno realizzato esperienze compiute ed ormai “a sistema”, ad altre che stanno realizzando esperienze non sistematiche e talora ancora *in itinere*, alle molte che non vanno oltre una semplice valutazione di gradimento.

INNOVAZIONE ED ECCELLENZA

Ad integrazione della ricerca vengono presentate alcune esperienze; sono quelle delle Amministrazioni italiane che hanno vinto le quattro sezioni del Premio Basile 2008.

- Asl 10 Firenze: *La costruzione della rete dei referenti del progetto aziendale Health Promoting Hospitals (Rete Organizzazione Mondiale della Sanità)* (primo premio per la sezione Reti formative).
- Regione Toscana: *Piano delle Attività Formative 2008 - Analisi fabbisogni, nuova*

architettura del Piano e budgettizzazione risorse formazione tra le Direzioni generali (primo premio per la sezione Sistemi formativi).

- Provincia di Torino: *Il sistema di valutazione della formazione della Provincia di Torino* (primo premio per la sezione Processi formativi).
- Università di Torino: *La protezione dei dati personali nell'Università: azioni integrate a tutela della riservatezza* (primo premio per la sezione Progetti).

LA COSTRUZIONE DELLA RETE DEI REFERENTI DEL PROGETTO AZIENDALE *HEALTH PROMOTING HOSPITALS* (RETE ORGANIZZAZIONE MONDIALE DELLA SANITÀ)

Amministrazione: ASL 10 Firenze.

Ufficio: Coordinamento aziendale progetto *Health Promoting Hospitals* (HPH).

Durata: 92 mesi.

Avvio: 01/05/2003.

Termine: 31/12/2010.

Investimento: 1.074.000 euro.

2.500 destinatari così ripartiti:

- 95% personale interno dell'Amministrazione;
- 5% personale interno di altre Amministrazioni.

Bisogni rilevati

Il progetto è nato dall'esigenza di cambiamento culturale che è alla base dei processi di promozione della salute: riorientamento dei servizi sanitari; sviluppo di una comune identità sugli scopi della promozione della salute; centralità del cittadino nella gestione della salute con maggiore sviluppo del potenziale interno e di autodeterminazione; riorganizzazione aziendale partita nel 2006 con l'abolizione dei reparti e costituzione dei Dipartimenti.

Da qui è nata l'esigenza di formare rispetto alla gestione dei processi, l'acquisizione di modelli di analisi organizzativa, valutazione e progettazione.

I percorsi HPH sono gestiti con la definizione da parte delle direzioni sanitarie di una politica riferita ai vari ambiti (dolore, accoglienza, umanizzazione, fumo, alcool, ecc.) ed impostata sul miglioramento continuo della qualità. Sono gestiti a rete; regionale e *intra* aziendale. La rete è costituita dai referenti HPH che devono saper motivare i colleghi e sviluppare percorsi di formazione come avvio dei progetti e percorsi educativi per pazienti.

Una delle problematiche della rete e più in generale del lavoro in ospedale, è la difficoltà di comunicazione interna fra operatori e l'alta discrezionalità degli stessi (soprattutto personale medico) con riflessi sulla fiducia e relazione col cittadino assistito.

Quindi la strategia per mantenere alta la tensione verso gli obiettivi del progetto è stata quella di costruire la rete dei referenti dandogli dei compiti di facilitatori dei processi, rinforzare ed omogeneizzare linguaggi e competenze, seguire e supervisionare i progetti. La formazione è stata utile per realizzare tutto ciò.

Obiettivi perseguiti

Costruire la rete dei referenti condividendo linguaggi, modelli, metodologie; omogeneizzare le competenze metodologiche e relazionali; seguire costantemente lo sviluppo dei progetti; formare un gruppo di referenti che sappia gestire corsi per i colleghi e che sia inserito nei servizi per seguire l'andamento dei progetti HPH sviluppando motivazione e cultura.

Punti di forza

- 1) Coerenza con i processi di riforma. Rinnovo della Pubblica Amministrazione con sviluppo di competenze e miglioramento del clima del cliente interno attraverso i rapporti creati dalla rete, ascolto degli operatori e sviluppo del miglioramento continuo della qualità alla base dei processi HPH.
- 2) Strumento di sviluppo formativo. I corsi ed il lavoro di supervisione dei referenti docenti dei corsi e dei progetti hanno creato uno sviluppo ed una crescita notevole rispetto alle competenze di partenza degli operatori; acquisizione di maggiore consapevolezza rispetto ai propri punti di forza.
- 3) Coerenza con il sistema organizzativo. L'aver identificato alcuni aspetti in collegamento con il cambiamento di gestione dell'assistenza ha creato le basi culturali per il cambiamento nella direzione voluta dalla direzione aziendale. Uno dei punti di forza è quello di aver costantemente fatto lavorare e partecipare ai corsi gli operatori in gruppi multidisciplinari (professionalità diverse), provenienti da strutture diverse ma accumulati da problematiche simili.
- 4) Strumento di sviluppo professionale. Gli obiettivi sono in accordo con quelli di sviluppo professionale: identificazione e consapevolezza rispetto alle proprie competenze. I percorsi di formazione sono ufficialmente inseriti nel Piano annuale della formazione. Il progetto non porta a sviluppo di carriera, ma questo segue altri percorsi.
- 5) Innovatività. Gli obiettivi conseguiti sono stati innovativi in quanto la formazione per processi è partita nel 2003 ed il cambiamento nella gestione dell'assistenza nel 2006, quindi il cambiamento culturale ha preceduto il cambiamento organizzativo rispondendo a bisogni latenti. I referenti HPH hanno gestito corsi che hanno coinvolto dal 2003 al 2006, 1.300 operatori (pensiamo solo alle 55 edizioni del corso sul tema del dolore).
- 6) Esemplicità. L'esperienza è già stata ripetuta per altri settori: rete dei referenti dell'ospedale senza dolore (un medico ed un infermiere per ogni settore di assistenza in tutti i presidi ospedalieri); l'esperienza è stata avviata anche per i referenti del dolore in area vasta (l'azienda è capofila del progetto con finanziamento regionale); partirà anche la rete dei referenti degli ospedali liberi da alcool.
- 7) Criteri di valutazione dei risultati. Per adesso esitano solo risultati misurati dei corsi realizzati (apprendimento e gradimento); l'impatto della costruzione della rete sulla realtà lavorativa non è stato misurato anche se si percepisce. Devono ancora essere studiati metodi di valutazione sul miglioramento dell'assistenza al cittadino.
- 8) Strumenti di monitoraggio. Griglia di valutazione dei progetti e ragnatele del coordinamento regionale con punteggio assegnato ai progetti ed alle aziende.
- 9) Riproducibilità. La rete dovrebbe diventare sempre più stabile e si dovrebbe allargare, anche se in alcuni momenti di sovraccarico di lavoro la motivazione si abbassa.
- 10) Trasferibilità. L'attivazione di reti di operatori che formano altri colleghi e facilitano i processi è realizzabile in qualsiasi Amministrazione.

PIANO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE 2008 ANALISI FABBISOGNI, NUOVA ARCHITETTURA DEL PIANO E BUDGETTIZZAZIONE RISORSE FORMAZIONE TRA LE DIREZIONI GENERALI

Amministrazione: Regione Toscana.

Ufficio: Direzione generale organizzazione e sistema informativo - Settore organizzazione, formazione, sviluppo organizzativo, reclutamento (Ufficio formazione).

Durata: 20 mesi.

Avvio: 01/05/2007.

Termine: 31/12/2008.

Investimento: 1.060.000 euro.

2.897 destinatari così ripartiti:

- 100% Personale interno dell'Amministrazione.

Bisogni rilevati

La caratteristica fondamentale del Piano delle attività formative degli ultimi anni è la sua organizzazione per contenuti. È un'impostazione che presenta indubbiamente notevoli vantaggi, soprattutto in termini di semplicità di impostazione e di gestione, ma implica alcuni punti di debolezza che risultano decisivi nella fase attuale di evoluzione del sistema Regione. L'elemento dominante di questa fase è costituito dal susseguirsi di importanti cambiamenti nei riferimenti normativi e di interventi di innovazione strategica nelle strutture e nei processi organizzativi per affrontare nel modo migliore le sfide che si prospettano. Questo cambiamento così spinto, e sviluppatosi a velocità che sembrano progressivamente crescenti, rende indispensabile un ripensamento anche nell'impostazione e nelle modalità di gestione delle attività formative, in quanto strumento per accompagnare l'evoluzione del sistema Regione. Il principio strategico di riferimento per questo ripensamento è la transizione da una formazione sostanzialmente a catalogo (e fruita con modalità in larga parte di tipo *self-service*, a vari livelli) a una formazione di taglio organizzativo, funzionale ai bisogni delle strutture e per lo sviluppo e adeguamento delle competenze professionali necessarie per il supportare delle funzioni. L'obiettivo è consolidare un modello di formazione che si avvii ad assumere pienamente il significato di una leva strategica che accompagna l'evoluzione del sistema Regione.

Obiettivi perseguiti

Gli obiettivi di questa attività possono essere sintetizzati da un lato in:

- instaurare costanti rapporti di collaborazione con le direzioni generali per la progettazione e la programmazione delle attività didattiche;
- avere più chiavi di lettura per poter valutare la consistenza e l'importanza dei fabbisogni espressi;
- individuare tematiche specifiche e tematiche trasversali;
- individuare l'eventuale prosecuzione sul territorio degli argomenti richiesti.

Inoltre, per una maggiore efficacia nell'utilizzo delle risorse destinate alla formazione e per ottimizzarle in funzione anche di bisogni di formazione di carattere settoriale, si è scelto di assegnare alle varie direzioni generali un *budget* così da responsabilizzarle nella definizione delle linee strategiche e degli obiettivi formativi di medio periodo. In par-

ticolare il progetto si propone di:

- raccogliere i bisogni delle varie componenti del sistema Regione, attuali e in prospettiva;
- consolidare un *trend* orientato all'attivazione di un modello delle competenze;
- verificare lo stato dell'arte rispetto ai modelli formativi sperimentati e, in particolare, il passaggio da interventi di formazione classica a interventi integrati formazione/assistenza e a percorsi personalizzati fondati sull'analisi dei contesti specifici.

Punti di forza

- 1) Coerenza con i processi di riforma. Il progetto è coerente con gli obiettivi di semplificazione e di presidio dell'efficacia nell'utilizzo delle risorse.
- 2) Strumento di sviluppo formativo. Il Piano delle attività formative è lo strumento con il quale l'Ente definisce annualmente le strategie di sviluppo formativo dei dipendenti.
- 3) Coerenza con il sistema organizzativo. Dal 2004, e in particolare con la definizione dell'attuale modello organizzativo, la Regione Toscana ha individuato i suoi macro processi trasversali che operano con snodi nelle varie linee. In questo senso anche la formazione, pur mantenendo il governo del sistema nel suo complesso a livello centrale (ufficio formazione c/o la direzione generale organizzazione), ha costruito una rete di referenti nelle varie direzioni che, a partire dal 2004 ma in maniera così marcata solo dal Piano 2008, contribuiscono all'analisi del proprio contesto organizzativo e all'analisi di rilevazione e di valutazione delle esigenze formative e di aggiornamento professionale del personale della direzione generale.
- 4) Strumento di sviluppo professionale. Il Piano delle attività formative raccoglie tutti gli strumenti formativi per lo sviluppo professionale e delle competenze del personale regionale.
- 5) Innovatività. Il progetto contiene sicuramente aspetti di forte innovatività soprattutto nell'organizzazione in aree di intervento dei bisogni individuati e nel forte legame con le esigenze organizzative. Aspetto da sottolineare è anche la negoziazione e quindi il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle direzioni nello scegliere non tanto i partecipanti ai corsi ma le strategie formative.
- 6) Esemplarità. L'esperienza può sicuramente rappresentare una *guide line* per la reingegnerizzazione di analoghi processi nell'ambito delle attività di gestione e sviluppo professionale.
- 7) Criteri di valutazione dei risultati. Vedi motivazione successiva. In particolare il PAF è oggetto di valutazione *in itinere* ed *ex post* sia sotto l'aspetto della qualità dei corsi, sia sotto l'aspetto dell'efficacia in relazione ai bisogni rilevati.
- 8) Strumenti di monitoraggio. Il PAF è monitorato costantemente sia sotto l'aspetto dell'efficacia didattica dei corsi (gradimento, apprendimento e in alcuni casi impatto) sia sotto l'aspetto dell'utilizzo delle risorse, attraverso *report* trimestrali ai referenti delle direzioni e conseguente avvio di una eventuale rinegoziazione per decidere, anche in corso d'opera, la riallocazione delle risorse residue.
- 9) Riproducibilità. Tutto il sistema di costruzione del Piano e la sua architettura è portata a sistema e ripetuta annualmente, salvo le modifiche che potranno rendersi necessarie dopo l'analisi dei risultati del PAF 2008.
- 10) Trasferibilità. L'esperienza è sicuramente trasferibile a condizione che ci troviamo in situazioni organizzative analoghe e con una simile scelta di decentramento di alcuni processi.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE DELLA PROVINCIA DI TORINO

Amministrazione: Provincia di Torino.

Ufficio: Servizio sviluppo risorse umane.

Durata: 72 mesi.

Avvio: 01/01/2003.

Termine: 31/12/2008.

Investimento: 18.000 euro.

3.166 destinatari così ripartiti:

- 50% Personale interno dell'Amministrazione;
- 50% Personale interno di altre Amministrazioni.

Bisogni rilevati

Rilevare il gradimento del corso con approccio alla soddisfazione del cliente, in modo diversificato a seconda se corsi in aula o in FAD.

Raccogliere in modo sistematico tutti i dati derivanti dai questionari stessi e produrre periodicamente i *report*.

Integrare il sistema con la rilevazione di impatto.

Obiettivi perseguiti

Strutturare un sistema di valutazione continua della formazione erogata, sia per formulare giudizi sulla fornitura del servizio formativo sia per individuare margini di miglioramento in una successiva fase progettuale.

Produrre *report* sull'attività da mettere a disposizione della direzione generale, dell'area, del servizio e dei dipendenti dell'Ufficio.

I fornitori, apprezzando il sistema, fanno spesso ricorso ai nostri *report* per i loro sistemi qualità.

Punti di forza

- 1) Coerenza con i processi di riforma. Anticipando le previsioni della direttiva sulla qualità del Ministro, si è investito nella diffusione tra i dipendenti della sensibilità alla cultura della valutazione, partendo dall'ambito di nostra competenza.
- 2) Strumento di sviluppo formativo. Aumentata la percezione di importanza da parte dei discenti nonché la conoscenza del sistema formativo dell'Ente.
- 3) Coerenza con il sistema organizzativo. Si raccorda con le implementazioni dei sistemi di controllo di gestione e di valutazione adottati nell'Ente.
- 4) Strumento di sviluppo professionale. Per i dipendenti del servizio candidato è stata occasione di professionalizzazione maggiore.
- 5) Innovatività. Sia per la struttura e i contenuti degli strumenti, sia soprattutto per il supporto informatico teso ad rendere trattabile il dato.
- 6) Esemplicità. Si ritiene ripetibile l'esperienza.
- 7) Criteri di valutazione dei risultati. Il superamento sufficiente dei primi *audit*, e del-

l'ultimo a pieni voti ottenendo il riconoscimento sul campo della certificazione di qualità.

- 8) Strumenti di monitoraggio. Revisione periodica e individuazione aree di miglioramento.
- 9) Riproducibilità. Si ritiene riproducibile l'esperienza, laddove si lavori in modo interdisciplinare.
- 10) Trasferibilità. Si ritiene trasferibile l'esperienza.

LA PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI NELL'UNIVERSITÀ: AZIONI INTEGRATE A TUTELA DELLA RISERVATEZZA

Amministrazione: Università di Torino.

Ufficio: Servizio formazione - Direzione amministrativa vicaria.

Durata: 33 mesi.

Avvio: 01/04/2006.

Termine: 31/12/2008.

Investimento: 46.000 euro.

4.000 destinatari così ripartiti:

- 95% Personale interno dell'Amministrazione;
- 5% Personale interno di altre Amministrazioni.

Bisogni rilevati

La normativa sulla *privacy* prevede l'individuazione in ogni organizzazione e struttura di figure con diversi gradi di responsabilità e definisce l'obbligatorietà di interventi di formazione e aggiornamento per le nuove assunzioni e in caso di cambiamento di ruolo/mansione. All'interno dell'Ateneo le diverse responsabilità sono attribuite sia a personale docente (Presidi e Direttori), sia a personale tecnico amministrativo. Gli interventi di formazione e aggiornamento hanno quindi dovuto necessariamente tener conto delle diverse competenze/conoscenze/attività svolte e del numero elevato di destinatari. Allo stesso tempo la normativa citata risulta essere piuttosto ostica e di difficile interpretazione e agisce su sfere molto particolari e molto rilevanti per l'organizzazione universitaria, quali la gestione informatica dei dati e delle carriere degli studenti. Per questi motivi la *privacy* risulta essere tra le aree più segnalate nell'analisi dei bisogni formativi.

Obiettivi perseguiti

Il progetto ha inteso superare il concetto di mero adempimento normativo e il gruppo di lavoro si è posto l'obiettivo di diffondere la cultura del diritto alla protezione dei dati personali come tutela della dignità della persona, senza per questo rinunciare alla trasparenza dovuta da ogni Pubblica Amministrazione.

I risultati attesi ed in parte già consolidati possono essere così declinati:

- diffusione della normativa e della sua applicabilità alle procedure di Ateneo;
- creazione all'interno della struttura di un referente particolarmente formato;
- eliminazione di comportamenti non corretti nei confronti degli utenti;
- maggiore consapevolezza nei confronti della tutela della dignità della persona.

Punti di forza

- 1) Coerenza con i processi di riforma. Il progetto è partito dall'esame delle esigenze formativo/informative introdotte dalla legge, ma ha seguito la strada dell'intervento strategico per introdurre elementi innovativi e diffondere la cultura della trasparenza amministrativa e del diritto alla riservatezza di ognuno.
- 2) Strumento di sviluppo formativo. La finalità ultima del progetto è quella di raggiungere in modo coerente e utile tutte le diverse figure coinvolte, offrendo strumenti e occasioni di confronto/apprendimento anche propositive e collaborative.
- 3) Coerenza con il sistema organizzativo. La costruzione di un gruppo di progetto eterogeneo ha permesso di studiare tutti gli interventi calandoli nella realtà organizzativa e di illustrare le disposizioni normative partendo dal generale al particolare, definendo il materiale proposto sulla base dell'organizzazione e dei regolamenti interni, arrivando a descrivere *case history*.
- 4) Strumento di sviluppo professionale. Tramite il CD, il sito *intranet* e il prossimo inserimento sulla piattaforma *moodle*, ogni destinatario potrà prendere visione non solo delle parti del progetto a lui direttamente destinate, ma desiderandolo, anche acquisire competenze ulteriori.
- 5) Innovatività. Gli interventi formativo/informativi, eseguiti con diverse metodologie, non si sono limitati al mero adempimento normativo, ma hanno avuto come fine ultimo la diffusione della sensibilità ai diritti dei cittadini/utenti.
- 6) Esemplarità. L'esperienza di costituire un gruppo di progetto così vario e di attingere alle elevate professionalità e competenze presenti in Ateneo ha permesso di raggiungere una pluralità di destinatari con interventi mirati e calati nella realtà universitaria e può essere applicata ad altri rilevanti cambiamenti organizzativi e/o normativi.
- 7) Criteri di valutazione dei risultati. L'esperienza non è ancora conclusa e la valutazione dei risultati è solo parzialmente definibile, per esempio attraverso il dimezzamento delle richieste di formazione/aggiornamento in materia di *privacy* e la maggiore omogeneità delle procedure adottate all'interno di strutture anche diverse.
- 8) Strumenti di monitoraggio. Questionari di rilevazione della soddisfazione dei partecipanti, secondo lo *standard* in uso presso il Servizio formazione.
- 9) Riproducibilità, cioè la capacità di integrare in modo significativo e duraturo l'esperienza realizzata e renderla ripetibile e sistematica nel contesto dell'Amministrazione. L'esperienza formativo/informativa è già stata prevista per essere ripetuta (sono previste sessioni di aggiornamento periodico per i mesi di ottobre/dicembre 2008) e/o integrata in nuovi contesti (modulo *privacy* e *web* inserito nei corsi per i referenti del sito di Ateneo).
- 10) Trasferibilità. L'esperienza è facilmente applicabile ad altre realtà, soprattutto Università, in quanto la trattazione della normativa dal generale al particolare permette di riprodurre e/o aggiornare il CD senza doverne smantellare la struttura o diminuirne il valore dei contenuti.

PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

In conclusione si riportano le proposte di miglioramento della formazione pubblica presentate da AIF il 23 ottobre 2008 a Firenze, nel corso del convegno nazionale che ha ospitato la premiazione della settima edizione del Premio Basile.

Sono parte di un documento molto più ampio (scaricabile dal sito www.aifonline.it), curato dal Settore Pubblica Amministrazione di AIF, quale contributo dell'Associazione Italiana Formatori al confronto su alcuni temi della formazione nella Pubblica Amministrazione, finalizzato al miglioramento del sistema formativo in ambito pubblico, con particolare attenzione alla definizione delle competenze.

Il documento è il frutto del confronto, avvenuto in un primo momento nell'ambito di cinque laboratori delle buone pratiche e delle proposte di miglioramento, che ha consentito a circa cento formatori di tutti i comparti della Pubblica Amministrazione di esprimersi. Il lavoro è poi proseguito unificando i laboratori e chiedendo a tutti i partecipanti di esprimersi sul documento predisposto sulla base del dibattito precedente.

Il documento di AIF è pertanto il frutto di un'ampia partecipazione di formatori, direttamente coinvolti nel sistema formativo pubblico, e si propone, attraverso un esame di buone pratiche ed una riflessione propositiva sulle necessità di miglioramento, di individuare le priorità di intervento, in stretta correlazione con l'azione del Dipartimento della funzione pubblica.

I laboratori AIF

I laboratori perseguono l'obiettivo di predisporre, favorendo la partecipazione attiva delle Pubbliche Amministrazioni, ulteriori proposte di miglioramento della formazione pubblica.

Tre nuove linee d'azione, da concretizzare con lo strumento aperto e partecipato dei laboratori AIF Pubblica Amministrazione:

- laboratorio ruoli e profili coinvolti nella funzione della formazione nella Pubblica Amministrazione;
- laboratorio di innovazione della formazione pubblica;
- laboratorio di ricerca storica sulla formazione pubblica.

Laboratorio ruoli e profili coinvolti nella funzione della formazione nella Pubblica Amministrazione

In coerenza con i quattro ruoli individuati dai laboratori delle buone pratiche e delle proposte di miglioramento, il laboratorio dovrà definire la mappatura dei profili e le relative competenze.

I quattro ruoli sono coerenti con i profili di certificazione AIF e con le due filiere professionali "formatori" ed "educatori" individuate dal tavolo permanente delle associazioni professionali nazionali costituito da ANPR, ANEP, FIPED, AIF e SIPED nella veste di promotore e Conferenza dei Presidi delle facoltà di Scienze della Formazione.

- A) Formatore Docente. Svolge la funzione di docente, anche non in via esclusiva (formatore primo livello).
- B) Esperto di processo. Collaboratore tecnico del processo formativo o di singole fasi (esperto/gestore della formazione secondo livello).
- C) Responsabile di processo. Ha la responsabilità tecnica del processo formativo di singole fasi (esperto-gestore della formazione specializzato terzo livello).
- D) Responsabile di servizio. Ha la responsabilità della struttura che si occupa di formazione.

Per ogni ruolo dovranno essere definiti i singoli profili, così identificati:

- profilo certificazione AIF;
- profilo competenze minime per il ruolo (da definire in coerenza);
- mappatura di tutti i profili espressi nei diversi comparti della Pubblica Amministrazione, di cui se ne ricordano alcuni, a titolo esemplificativo; ruolo A): formatore interno competenze trasversali; formatore interno competenze tecniche; *tutor* d'aula; *tutor e-Learning* - ruolo B): analista; progettista; progettista FAD; organizzatore; valutatore; amministrativo; referente formativo - ruolo C): capo progetto; coordinatore; referente scientifico.

Laboratorio di innovazione della formazione pubblica

Dalle buone pratiche alla loro trasferibilità.

Il Laboratorio si propone di:

- sperimentare e sviluppare metodologie innovative;
- sperimentare e sviluppare tecniche organizzative innovative;;
- condividere esperienze sperimentali;
- trasferire esperienze innovative con affiancamento;
- costruire una "rete" di innovazione.

Laboratorio di ricerca storica sulla formazione pubblica

Laboratorio di ricerca "partecipata" per dare evidenza e rintracciabilità storica alle esperienze di formazione in ambito pubblico. Anche se la quasi totalità delle esperienze sono state realizzate negli ultimi venti anni, il Laboratorio sarà aperto all'acquisizione di testimonianze e documentazione antecedenti.

Necessità di un tavolo tecnico Stato-Regioni ed associazioni professionali

La cultura del *civil servant* che percepisce l'appartenenza alla propria Amministrazione come cittadino, prima ancora che come dipendente, la valorizzazione del merito, della responsabilità e delle eccellenze necessitano dell'apporto della formazione. Una formazione che evolva da quantità a qualità a generazione di competenze.

La necessità di assicurare unitarietà di indirizzi al sistema formativo della Pubblica Amministrazione non può prescindere dalla riforma più recente del Titolo V della Costituzione e dalla successiva pronuncia della Corte Costituzionale che attribuiscono alle Regioni la competenza esclusiva in materia di formazione.

Pertanto, il coordinamento e l'orientamento del sistema formativo possono derivare esclusivamente da una volontà congiunta di Stato e Regioni da esprimere nei luoghi previsti per la concertazione istituzionale.

Conseguentemente, qualsiasi intervento di indirizzo generale del Dipartimento della funzione pubblica, non trova più rispondenza nell'ordinamento vigente, se non limitato alle Amministrazioni centrali.

L'obiettivo di sviluppare linee di indirizzo condivise della formazione pubblica deve quindi trovare attuazione nell'azione congiunta dello Stato e delle Regioni, nel pieno rispetto dell'autonomia degli Enti locali.

Si propone l'attivazione di un tavolo tecnico tra Stato e Regioni, aperto al contributo delle associazioni professionali, quale strumento concreto per approfondire le proposte emerse, non solo dai laboratori AIF, e sviluppare idonee soluzioni da sottoporre alla successiva approvazione della Conferenza Stato-Regioni.

Azioni strategiche

Potenziamento degli strumenti di indirizzo attraverso:

- Un intervento di indirizzo generale, anche di tipo normativo, incentrato sulle competenze per dare compiutezza ad un percorso intrapreso con le due Direttive Frattini.
- Linee di indirizzo per la definizione di un sistema condiviso di educazione continua Pubblica Amministrazione/Università per l'attribuzione di crediti formativi, sia sul piano del valore da attribuire al credito (in termini di apprendimento) che della ponderazione e confrontabilità tra diverse metodologie che consentano la certificazione delle competenze acquisite nel corso della propria attività lavorativa e la loro portabilità in altri settori professionali (definizione criteri di attribuzione; confrontabilità con altri sistemi: ECM, Università, formazione professionale, ecc.; spendibilità interaziendale; applicazione ai processi di sviluppo professionale).
- Definizione di un sistema di riconoscimento dei titoli e delle esperienze lavorative in termini di competenze acquisite e dei ruoli e delle funzioni effettivamente esercitate e di ri-qualificazione delle figure professionali attualmente operanti, anche in rapporto all'attribuzione di crediti universitari prevista dalla normativa europea.
- Linee di indirizzo per la realizzazione di percorsi di formazione per gli amministratori (livello politico), nel rispetto dell'autonomia di ogni Amministrazione.
- Linee guida improntate all'etica nel rapporto con i fornitori di servizi formativi. *Standard* minimi di qualità richiesti per prodotto/servizio (*master*; corso di formazione; *learning object*; ecc.). Procedure di gara che, pur nel rispetto della discrezionalità consentita dalla normativa vigente, privilegino etica e trasparenza (limitazione del ribasso illimitato nella formulazione del prezzo; criteri oggettivi e trasparenti in sede di disciplinare di gara per l'attribuzione del punteggio derivante dai requisiti tecnici).
- Riconoscimento nei CCNL di comparto che l'1% della quota di risorse sul monte salari, già riconosciuto nei precedenti contratti 1998-2001 è riferita al netto di voci che non siano spese di formazione e costituisce spesa obbligatoria, in analogia a quanto previsto per le spese per il personale.

Certificazione formatori

Riconoscimento professionale attraverso:

- Linee di indirizzo per la definizione dei ruoli del formatore pubblico e dei profili professionali, rappresentativi di tutti i comparti della Pubblica Amministrazione e coerenti con la certificazione AIF e con le filiere professionali individuate dal tavolo permanente delle associazioni professionali e dalla Conferenza dei Presidi delle facoltà di Scienze della Formazione.
- Riconoscimento nei CCNL di comparto dei ruoli del formatore pubblico, demandando alla contrattazione decentrata gli ambiti di recepimento ed i profili attuativi.
- Riconoscimento istituzionale delle figure professionali che operano nel settore dell'educazione e della formazione, nella prospettiva dell'apprendimento permanente (*lifelong learning*) e della formazione continua. Necessità che tale riconoscimento sia coerente con l'attuale contesto storico ed istituzionale, europeo e nazionale.

- Definizione dei requisiti professionali a partire dalla normativa pregressa che indica i criteri per la costituzione dei *provider* (ordini/albo associazioni) e degli albi/elenchi professionali, con particolare attenzione alla definizione degli ambiti di pertinenza e dei ruoli e dei relativi profili professionali dei formatori pubblici e dei conseguenti indicatori deontologici (etici, di competenza, di responsabilità professionale e qualità ecc.).

Strumenti di supporto

Potenziamento delle azioni di sistema attraverso:

- Creazione di un Centro di competenza formativa a livello di ogni Regione, quale strumento di indirizzo operativo per lo sviluppo ed il raccordo delle azioni formative delle Pubbliche Amministrazioni sul territorio.
- Definizione dei criteri per il riconoscimento delle Amministrazioni “faro”. Attribuzione di incentivi premianti. Coinvolgimento attivo per la diffusione delle buone pratiche presso altre Amministrazioni.
- Predisposizione di un modello/sistema di certificazione qualità sulla base di *standard* minimi di qualità richiesti dalla normativa ISO applicabili alla formazione pubblica. Integrazione di tecniche di autovalutazione (CAF; EFQM) in sistemi qualità (ISO).
- Offerta formativa per i formatori pubblici (ruoli e profili coinvolti nella funzione della formazione nella Pubblica Amministrazione), con la realizzazione di percorsi di formazione formatori della Pubblica Amministrazione, qualificati ed a cadenza periodica.
- Costruzione di una biblioteca di modelli e di strumenti, da utilizzare nelle varie fasi di un processo formativo, rispondenti agli *standard* di certificazione, con particolare attenzione per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione.
- Definizione di un sistema coordinato degli strumenti di ricerca e studio. Valorizzazione del *Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione* quale strumento di analisi quantitativa e di confrontabilità storica estendendo l'osservazione alle nuove metodologie ed alle Pubbliche Amministrazioni (piccoli comuni *in primis*) ed ai comparti non monitorati. Raccordo con l'analoga rilevazione annuale ISTAT. Coordinamento delle ricerche e degli studi realizzati per iniziativa del Dipartimento, anche da soggetti diversi, con il *Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione*, quali strumenti di analisi qualitativa, che approfondisca aspetti specifici (innovazione; metodologia; *E-Learning*; valutazione; programmazione; strumenti; attuazione Direttive; ecc.).