Associazione Italiana Formatori
Settore Nazionale Pubblica Amministrazione

Premio Basile

VI Edizione

La formazione nella P.A.

Le esperienze eccellenti delle Amministrazioni premiate

Milano, 25 ottobre 2007

Associazione Italiana Formatori
Settore Nazionale Pubblica Amministrazione

Premio Basile - VI Edizione

Milano, 25 ottobre 2007

La formazione nella P.A.

Le esperienze eccellenti delle Amministrazioni premiate

Volume e ricerca a cura di Ernesto Vidotto[*]
Prefazione di Pier Sergio Caltabiano

Approfondimenti di Salvatore Cortesiana, Antonina Marasca,
Pietro Maria Paolucci e Donatella Schembri

[*] Responsabile P.A. AIF Nazionale Dirigente Settore Formazione del Personale della Regione Piemonte - Curatore del Rapporto Annuale sulla Formazione nelle Regioni

Indice

pag.	**7**	**0.0**	**INTRODUZIONE**
pag.	**9**	**0.1**	**Prefazione di Pier Sergio Caltabiano**
pag.	**14**	**0.2**	**Ringraziamenti**
pag.	**15**	**0.3**	**Comitato Scientifico del Premio Basile**
pag.	**16**	**0.4**	**Albo d'Oro del Premio Basile**
pag.	**17**	**1.0**	**LA RICERCA 2007**
pag.	**19**	**1.1**	**La ricerca**
pag.	19	1.1.1	I presupposti della ricerca
pag.	20	1.1.2	Il Modello di Candidatura
pag.	22	1.1.3	Criteri di analisi dei dati
pag.	22	1.1.4	Il campione di riferimento
pag.	**25**	**1.2**	**I destinatari**
pag.	25	1.2.1	I destinatari oggetto della ricerca
pag.	26	1.2.2	Il Bacino d'Utenza
pag.	28	1.2.3	Destinatari dei Progetti candidati
pag.	**31**	**1.3**	**Il contesto organizzativo**
pag.	31	1.3.1	Struttura che si occupa della formazione
pag.	33	1.3.2	Risorse umane impegnate
pag.	**34**	**1.4**	**Le risorse per la formazione**
pag.	34	1.4.1	Disponibilità di bilancio
pag.	35	1.4.2	Costo dei Progetti
pag.	**37**	**1.5**	**I Sistemi Formativi**
pag.	37	1.5.1	I Piani di Formazione
pag.	39	1.5.2	I Sistemi Informativi per la Formazione
pag.	40	1.5.3	I Sistemi Qualità della Formazione
pag.	**41**	**1.6**	**La formazione erogata**
pag.	41	1.6.1	I Corsi
pag.	42	1.6.2	Le Giornate Aula
pag.	43	1.6.3	Le Giornate Persona

pag. 44 1.7 Le Metodologie ed i Contenuti
pag. 44 1.7.1 Le Metodologie adottate dai Progetti
pag. 46 1.7.2 Area di Contenuto dei Progetti
pag. 48 1.7.3 Elementi qualitativi dei Progetti

pag. 49 2.0 I PROGETTI PREMIATI 2007
pag. 51 2.1 Reti Formative
pag. 51 2.1.1 Le Amministrazioni premiate
pag. 52 2.1.2 Regione Toscana
pag. 55 2.1.3 Aou Meyer di Firenze
pag. 61 2.1.4 Corte d'Appello di Bologna
pag. 65 2.1.5 Agenzia Entrate Lombardia
pag. 68 2.1.6 Agenzia Entrate Veneto
pag. 71 2.1.7 Asl Viterbo
pag. 73 2.1.8 Circ. Didattico S.Gemma di Mazara del Vallo
pag. 76 2.1.9 Comune di Venezia
pag. 79 2.1.10 Provincia di Lecce
pag. 82 2.1.11 Provincia di Pisa
pag. 85 2.1.12 Provincia di Reggio Emilia
pag. 87 2.1.13 Unione Comuni Valle del Belice
pag. 90 2.1.14 Università di Bologna
pag. 95 2.2 Sistemi Formativi
pag. 95 2.2.1 Le Amministrazioni premiate
pag. 96 2.2.2 Regione Emilia Romagna
pag. 100 2.2.3 Agenzia Entrate Lombardia
pag. 103 2.2.4 Inps
pag. 106 2.2.5 Regione Friuli Venezia Giulia
pag. 110 2.2.6 Arsia Toscana
pag. 112 2.2.7 Ausl Piacenza
pag. 115 2.2.8 Comune di Valenza
pag. 117 2.2.9 Ministero dell'Economia e delle Finanze
pag. 119 2.2.10 Provincia di Bolzano
pag. 122 2.2.11 Provincia di Trento
pag. 124 2.2.12 Regione Piemonte
pag. 134 2.2.13 Regione Toscana
pag. 136 2.2.14 Università di Bologna

pag.	**141**	**2.3**	**Processi Formativi**
pag.	141	2.3.1	Le Amministrazioni premiate
pag.	142	2.3.2	Inail
pag.	144	2.3.3	Provincia di Lecce
pag.	147	2.3.4	Comune di Ravenna
pag.	150	2.3.5	Agenzia Entrate Veneto
pag.	154	2.3.6	Arpa Lazio
pag.	157	2.3.7	Comune di Alessandria
pag.	160	2.3.8	Corte d'Appello di Ancona
pag.	163	2.3.9	Provincia di Bolzano
pag.	166	2.3.10	Provincia di Brescia
pag.	169	2.3.11	Regione Toscana
pag.	**173**	**2.4**	**Progetti Formativi**
pag.	173	2.4.1	Le Amministrazioni premiate
pag.	176	2.4.2	Vigili del Fuoco
pag.	179	2.4.3	Provincia di Lecce
pag.	182	2.4.4	Regione Emilia Romagna
pag.	186	2.4.5	Agenzia Entrate Emilia Romagna
pag.	188	2.4.6	Agenzia Entrate Montichiari
pag.	189	2.4.7	Agenzia Entrate Toscana
pag.	192	2.4.8	Agenzia Entrate Veneto
pag.	193	2.4.9	Aou Meyer di Firenze
pag.	197	2.4.10	Aou Policlinico Giaccone di Palermo
pag.	200	2.4.11	Asl 10 Firenze
pag.	202	2.4.12	Aus1 Parma
pag.	205	2.4.13	Circolo Didattico S. Gemma di Mazara del Vallo
pag.	207	2.4.14	Cisa Ovest Ticino
pag.	209	2.4.15	Comune di Ravenna
pag.	212	2.4.16	Comune di Siracusa
pag.	217	2.4.17	Comune di Trento
pag.	219	2.4.18	Comuninrete
pag.	222	2.4.19	Corte d'Appello di Torino
pag.	225	2.4.20	Corte d'Appello di Bari
pag.	229	2.4.21	Futura

pag. 232 2.4.22 Inail Roma
pag. 234 2.4.23 Inps
pag. 236 2.4.24 Inps Piemonte
pag. 239 2.4.25 Istat
pag. 241 2.4.26 Istituto Comprensivo Deledda di Valledoria
pag. 245 2.4.27 Istituto Comprensivo Palombo di Salaparuta
pag. 248 2.4.28 Istituto di Ricerca sulla Formazione
pag. 253 2.4.29 Ministero Giustizia Issp
pag. 257 2.4.30 Provincia di Bolzano
pag. 261 2.4.31 Provincia di Milano
pag. 264 2.4.32 Provincia di Savona
pag. 267 2.4.33 Provincia di Trento
pag. 269 2.4.34 Regione Toscana
pag. 271 2.4.35 Regione Umbria
pag. 274 2.4.36 Scuola Giustizia Milano
pag. 277 2.4.37 Università di Bologna
pag. 281 2.4.38 Università Milano Bicocca
pag. 284 2.4.39 Comune di Valenza

pag. 287 3.0 GLI APPROFONDIMENTI
pag. 289 3.1 Formazione e centralità della persona
di Salvatore Cortesiana
pag. 305 3.2 L'apprendimento degli adulti nella scuola delle autonomie e dell'innovazione
di Antonina Marascia
pag. 319 3.3 La formazione nella P.A.
di Pietro Maria Paolucci

pag. 329 4.0 FILIPPO BASILE
pag. 331 4.1 Un eroe borghese (di Donatella Schembri)
pag. 331 4.1.1 Chi era Filippo Basile
pag. 333 4.1.2 Perché un Premio dedicato a Filippo Basile
pag. 335 4.2 Regolamento del Premio Basile 2008

0. INTRODUZIONE

01. PREFAZIONE

Lo sviluppo delle dimensioni cognitive per l'evoluzione della Pubblica Amministrazione

di Pier Sergio Caltabiano [1]

Le organizzazioni pubbliche sono sempre più chiamate a sviluppare contesti in cui il valore generativo del capitale umano sia effettivamente veicolato verso orizzonti desiderati di crescita e di evoluzione personale e professionale.
Per creare uno stato di benessere organizzativo, inserito in un paradigma contestuale e sociale orientato all'efficienza, è quindi necessario occuparsi non solo dei comportamenti individuali e degli *output* da essi generati, ma anche e soprattutto dei valori, delle convinzioni e delle capacità che determinano tali comportamenti.
Le persone infatti collaborano positivamente, e quindi con maggiore efficacia ed efficienza, nel momento in cui i propri comportamenti sono allineati e congruenti con i valori individuali acquisiti, con il sistema di credenze condiviso e con le capacità possedute.
Compito delle organizzazioni pubbliche è quindi non solo definire e sviluppare le proprie *mission* e *vision* ma anche coniugare i valori organizzativi con i valori individuali dei collaboratori e dei cittadini, intesi come destinatari finali delle *performance* di servizio, in quanto le persone aumentano il proprio

[1] Presidente Nazionale AIF - Direttore Generale CTC - Professore a Contratto presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Bologna

tasso di affidabilità, di fidelizzazione, di rispetto e di condivisione nei contesti dove vedono rispettati i principi in cui credono.
Anche la formazione, nelle e per le Pubbliche Amministrazioni, deve cogliere, per analogia, la sfida lanciata da Gilles Pajou che interpreta la *leadership* come la capacità di creare mondi cui le persone desiderino appartenere, e secondo questa logica, deve sviluppare alcune particolari dimensioni cognitive.
La prima è fortemente connessa alla creazione di uno stato di *Desiderabilità*, ovvero di contesti che siano professionalmente, climaticamente ed emozionalmente attrattivi e stimolanti, facilitando la definizione sistematica di obiettivi personali ed organizzativi congruenti e, il più possibile, condivisi.
Nell'individuazione di stati desiderati, la formazione ha il fondamentale compito di far emergere le risorse interne, possedute o richieste dal ruolo, tramite approcci particolarmente rivolti alla persona quali il *coaching*, il *counseling*, il *mentoring* o il *tutoring*, orientando il soggetto a definire obiettivi rispondenti alla propria ecologia interna.
In questo senso si viene ad affermare una seconda dimensione formativa che è finalizzata allo sviluppo della propria *Flessibilità*, in ambito sia tecnico – professionale che relazionale, facendo acquisire alle risorse che operano nella Pubblica Amministrazione competenze di maggiore duttilità richieste dai ruoli ricoperti e dagli obiettivi predefiniti.
Secondo tale ottica diviene sempre più rilevante focalizzare l'attenzione anche sullo sviluppo delle metacompetenze, cioè di quelle competenze strategiche che permettono di adattarsi e riadattarsi ai differenziati scenari competitivi nonché alle dinamiche evolutive del proprio sistema ambientale e relazionale di riferimento acquisendo quindi una flessibilità generativa, in grado di orientare le proprie capacità e i propri comportamenti verso nuovi obiettivi di *performance* e di risultato.
Le organizzazioni pubbliche e le persone che le amministrano, che le dirigono e che vi operano sono sempre più chiamate ad affrontare e gestire il cambiamento finalizzato all'efficacia dell'azione e all'ottimizzazione delle risorse disponibili.

Alle dimensioni della *Desiderabilità* e della *Flessibilità* deve inoltre aggiungersi, sia per coloro che operano nelle organizzazioni pubbliche che per gli esperti dei processi formativi, una particolare attenzione alla *Riflessività*, intesa come inclinazione e abitudine alla riflessione. Tale orientamento è finalizzato a migliorare il proprio comportamento osservativo, di analisi e di sintesi delle dinamiche organizzative, potenziando la terza posizione percettiva della realtà che aumenta la capacità di comprendere se stessi e gli altri nelle differenti condizioni aziendali, affinando una modalità dissociata di leggere l'esperienza vissuta, una modalità quindi più riflessiva rispetto alla prima posizione percettiva tesa a far rivivere la realtà associandosi direttamente ad essa.

Riflessività è quindi comprensione critica dei processi organizzativi; è anche foriera di maggiore autocontrollo e di anticipazione dei conflitti nelle relazioni con i colleghi e con i cittadini/clienti. In questo quadro la formazione diviene un potente strumento per il riconoscimento e la valorizzazione delle diverse *Soggettività*, che devono essere conosciute, rispettate e valorizzate attraverso un approccio comprensivo delle diversità esistenti nelle, e fra, le organizzazioni.

Nel rispetto delle singole soggettività la formazione dovrà altresì operare per sviluppare processi di *Generatività*, individuale ed organizzativa, aumentando le possibilità di azione dei singoli, il loro *self-empowerment* e quindi la consapevolezza del sé, che, soprattutto per chi ricopre ruoli di responsabilità direzionale, rappresenta una criticità centrale nei processi di relazione professionale.

Una generatività orientata anche alla creazione di nuovi approcci valoriali e di nuovi modelli tesi a confrontare ed attivare comportamenti in grado di sviluppare ben-essere soggettivo ed organizzativo.

Una generatività che deve essere formativamente affiancata da interventi tesi ad affinare la propria *Intenzionalità,* intesa quale riferimento interno di uno stato mentale verso un determinato oggetto od obiettivo, al fine di sviluppare una congruenza decisionale che permetta di definire e raggiungere, in modo ottimale, i propri traguardi e stati desiderati.

Altro preciso richiamo che deve essere considerato dagli attori che presidiano i percorsi formativi attivati all'interno delle organizzazioni pubbliche è quello attinente alla *Responsabilità*. Responsabilità rispetto alle competenze possedute e rispetto ai risultati predefiniti e verificati.
Una responsabilità che è etica e attenta ai principi e ai valori individuali ed organizzativi. Per sviluppare nel nostro Paese un reale processo di *lifelong learning* e per invertire quindi la pericolosa tendenza che ci vede agli ultimi posti, a livello europeo, negli investimenti sistematici in formazione, occorre responsabilizzare tutti gli attori che interagiscono un percorso di apprendimento, determinando una formazione che sia sempre più attenta ai risultati conseguiti e alla validazione delle competenze, dei percorsi e dei prodotti che ne rappresentano la manifestazione più diretta e percepibile.
Concetti quali ROI (*Return on Investment*) della formazione, *Quality Function Deployment*, certificazione dei sistemi e delle professionalità devono diventare per i formatori dimensioni culturali percepibili e, dove possibile, declinabili nelle organizzazioni della Pubblica Amministrazione, che è chiamata, in modo sistematico e continuativo, dall'opinione pubblica e dai relativi *mass media* ad acquisire, garantire e sviluppare efficienza nei processi organizzativi attivati.
Richiamando Ludwig Wittgenstein che afferma come etica ed estetica siano un tutt'uno, possiamo quindi sottolineare come l'efficienza, corretta e consapevole, debba essere perseguita ponendo attenzione al benessere soggettivo di coloro che sono coinvolti nei processi organizzativi.
E' assolutamente necessario chiedere alla Pubblica Amministrazione italiana efficienza e responsabilità, anche attraverso una coerente e parallela riduzione dei costi di gestione, caratterizzata da un simultaneo miglioramento della qualità dei servizi erogati. Questo processo potrà svilupparsi e sedimentarsi nelle culture organizzative solo se saprà coinvolgere valorialmente, sensorialmente, emozionalmente e meritocraticamente le persone che di queste culture ne sono co-attrici e destinatarie al tempo stesso.
La formazione dovrà quindi responsabilmente intervenire per superare le rigidità comportamentali spesso presenti in diversi contesti pubblici

aumentando la disponibilità al cambiamento; ma dovrà altresì sviluppare una pensabilità positiva, generativa di nuove motivazioni e nuovi obiettivi professionali, riconoscendo, in tal senso, valori, meriti e competenze acquisite.

Ecco perché, in questo scenario, dimensioni critiche quali *Desiderabilità*, *Flessibilità*, *Riflessività*, *Soggettività*, *Generatività*, *Intenzionalità*, *Responsabilità* ed *Efficienza* assumono un ruolo di importanza centrale nella progettazione e realizzazione di percorsi formativi orientati all'evoluzione della Pubblica Amministrazione.

In tal senso l'Associazione Italiana Formatori, con la realizzazione della sesta edizione del Premio Basile, che ha fra l'altro raggiunto il massimo numero di partecipazioni della sua storia, vuole continuare a testimoniare la propria ferma attenzione all'importanza che le *best practices* organizzative ricoprono per il miglioramento della cultura e della percezione qualitativa delle Pubbliche Amministrazioni. Nella consapevolezza che il profondo impegno sviluppato, fra l'altro riconosciuto dalla Presidenza della Repubblica, dalla Presidenza del Senato, dalla Presidenza della Camera dei Deputati e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, rappresenti un contributo, sempre più ricco e articolato, per l'evoluzione dell'apprendere e del formare nelle pubbliche organizzazioni del nostro Paese.

0.2 RINGRAZIAMENTI

Per la realizzazione del Premio Basile e del convegno AIF PA.:
Agenzia Entrate Lombardia (Sala pre convegno)
Ancitel Lombardia
Comune di Milano
Iref
Provincia di Milano
Regione Lombardia (Sala convegno e servizi annessi)
Regione Piemonte (Catalogo Premio Basile)

Per il Patrocinio:
Presidenza della Repubblica (*)
Senato della Repubblica (*)
Camera dei Deputati (*)
Dipartimento Funzione Pubblica (*)
Regione Lombardia
Regione Sicilia
Provincia di Milano
Comune di Milano

Per aver ospitato sul proprio sito il bando del Premio Basile:
Il Giornale delle Qualità on line
Performat
Pico Mosaico
Provincia Lecce - Agenzia Assistenza Tecnica Enti Locali
Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia
Ufficio Scolastico Provinciale di Bergamo
Università degli Studi di Siena

(*) Patrocinio concesso per l'edizione precedente - Richiesta di rinnovo inoltrata per l'edizione corrente. Risposta non ancora pervenuta al momento di stampare il catalogo

0.3 COMITATO SCIENTIFICO DEL PREMIO BASILE

Gianni Agnesa
Cristina Bertuzzi
Vittorio Canavese
Salvo Cortesiana
Sergio Crescimanno
Massimo de Cristofaro
Donatella Gambino
Antonina Marascia
Pietro Maria Paolucci
Donatella Schembri
Simonetta Sicilia
Ernesto Vidotto

0.4 ALBO D'ORO DEL PREMIO BASILE

A) Reti formative

2004 Comune di Cossato
2005 Comune di Pontedera e Regione Toscana
2006 Agenzia delle Entrate Piemonte
2007 Regione Toscana

B) Sistemi formativi

2004 Comune di Siracusa
2005 European Commission
2006 Agenzia delle Entrate Lombardia
2007 Regione Emilia Romagna

C) Processi formativi

2004 Regione Emilia Romagna
2005 Police Fédérale Belge
2006 Ministero del Tesoro
2007 Inail

D) Progetti formativi

2002 Comune di Campobello di Mazara
2003 Scuola Media Federico II di Palermo
2004 Inps e Usl Modena (ex-aequo)
2005 European Commission
2006 Csi Piemonte
2007 Vigili del Fuoco

1. LA RICERCA 2007 SULLA FORMAZIONE PUBBLICA

1.1 LA RICERCA

1.1.1. Presupposti della Ricerca

La ricerca sulla formazione pubblica si inserisce nell'ambito delle iniziative realizzate dal Settore Pubblica Amministrazione di AIF, tra cui si evidenziano il Premio Basile, il Convegno Nazionale P.A. e le Vetrine delle Eccellenze. 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.
La ricerca è stata effettuata utilizzando i dati e la documentazione delle candidature partecipanti al Premio Basile. Anche se tutti i comparti della Pubblica Amministrazione sono rappresentati, non rispondono pertanto a criteri statistici di campionatura.
Il Rapporto Annuale sulla Formazione Pubblica, promosso dal Dipartimento F.P. 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 di dipendenti 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.
La ricerca AIF persegue invece l'esemplarità del sistema formativo, si pone pertanto, rispetto al Rapporto come strumento qualificato di approfondimento. La ricerca è infatti stata condotta su un insieme di amministrazioni che si segnalano per il livello medio-alto della loro attività formativa. Vuole essere occasione di riflessione e confronto fra tutti i soggetti interessati alla formazione, uffici formazione delle pubbliche amministrazioni, società di consulenza, formatori liberi professionisti, soggetti pubblici che operano in ambito formativo.

Lo scenario nel quale si inserisce questa proposta di confronto è quello della riforma della Pubblica Amministrazione. In questa prospettiva, la formazione assume la funzione di motore del cambiamento.

1.1.2. Il Modello di Candidatura

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 del Dipartimento per la Funzione Pubblica.
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 stata integrata da ogni amministrazione con ampia documentazione tecnica dell'esperienza presentata.

La formulazione del Modello di Candidatura ha cercato di rispondere alla duplice esigenza di acquisizione di dati confrontabili fra loro e con il Rapporto ed alla valorizzazione dell'Esperienza di Eccellenza candidata, sia con domande chiuse e direttamente finalizzate all'aggregazione statistica, sia con domande aperte alla rilevazione qualitativa delle differenze.
Ogni domanda è stata articolata in una pluralità di possibili risposte, rappresentativa della casistica di riferimento ed integrata con la possibilità di esprimere anche i casi non previsti, purché non episodici per il soggetto compilatore.

Il Modello di Candidatura ha rilevato un insieme di 98 dati, aggregati in 18 domande, così articolate:

- 1.0 - Denominazione e recapiti Ufficio che presenta la Candidatura (6 dati rilevati)
- 2.0 - L'Ufficio che ha presentato la Candidatura nel contesto organizzativo (6 dati rilevati)
- 3.0 - Destinatari dell'attività formativa dell'Ufficio che ha presentato la Candidatura (5 dati rilevati)
- 4.0 - Dimensione dell'attività formativa erogata dall'Ufficio (5 dati rilevati)
- 5.0 - Denominazione e recapiti dei partners (5 dati rilevati – Trattati cumulativamente alla domanda 1)
- 6.0 - Dati relativi al Personale dell'Amministrazione (3 dati rilevati)
- 7.0 - Dati relativi al Personale delle Amministrazioni ed Enti partners (1 dato rilevato – Trattato cumulativamente alla domanda 6)
- 8.0 - Dati relativi alla formazione erogata nel 2003 per il Personale dell'Amministrazione (4 dati rilevati)
- 9.0 - Sistema formativo per il proprio Personale dell'Amministrazione Candidata (4 dati rilevati)
- 10.0 - Durata e Cronigramma del Progetto (3 dati rilevati)
- 11.0 - Dimensione del Progetto (6 dati rilevati)
- 12.0 - Metodologia del Progetto (10 dati rilevati)
- 13.0 - Contenuti del Progetto (12 dati rilevati)
- 14.0 - Destinatari del Progetto (6 dati rilevati)
- 15.0 - Motivazioni del Progetto (2 dati rilevati)
- 16.0 - Elementi descrittivi del Progetto (10 dati rilevati)
- 17.0 - Trasferibilità del Progetto (6 dati rilevati)
- 18.0 - Eventi di Valorizzazione del Progetto (4 dati rilevati)

1.1.3. Criteri di analisi dei dati

I soggetti destinatari della rilevazione sono stati i responsabili Formazione (o in assenza di questa figura il responsabile Risorse Umane) ed i responsabili dei progetti delle Amministrazioni che hanno presentato Candidatura.
La ricerca è stata realizzata utilizzando i dati forniti da tutte le amministrazioni candidate, anche quelle non premiate.
Complessivamente sono stati elaborati, confrontati e validati **8134 dati**.
Nell'elaborazione, l'analisi viene riferita all'universo dei dati disponibili.
Viene inoltre presentato un raffronto, in termini percentuali, con le ricerche precedenti.
Tutti i dati sono stati validati, anche con il confronto incrociato con altre domande del questionario. Quando si sono presentati casi ritenuti anomali sono stati effettuati approfondimenti di validazione con la documentazione allegata e, quando possibile, con le medie di comparto desumibili dal Rapporto Annuale sulla Formazione.

Per una corretta lettura dei dati si ricorda comunque che vanno riferiti alla specificità del campione analizzato.

1.1.4. Il campione di riferimento

Complessivamente sono pervenute **83 Candidature**, ripartite territorialmente come riportato nella tabella seguente.

Regione	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Tot
Piemonte	0	0	13	6	7	**7**	33
Valle d'Aosta	0	0	0	0	0	**0**	0
Liguria	0	0	3	4	0	**1**	8
Lombardia	0	0	7	2	5	**9**	23
Veneto	0	0	1	0	2	**5**	8
T-A.Adige	0	0	2	4	5	**7**	18
Friuli-Ven. G.	0	0	2	0	2	**1**	5
Emilia-Rom.	0	0	15	9	11	**15**	50
Toscana	0	0	2	6	15	**11**	34
Marche	0	0	0	0	0	**1**	1
Umbria	0	0	0	1	2	**2**	5
Lazio	0	0	5	1	1	**3**	10
Abruzzo	0	0	0	0	0	**0**	0
Molise	0	0	0	0	0	**0**	0
Campania	0	0	0	0	2	**0**	2
Puglia	0	0	1	1	5	**5**	12
Basilicata	0	0	0	0	0	**0**	0
Calabria	0	0	2	1	1	**0**	4
Sicilia	4	3	4	3	4	**6**	24
Sardegna	0	0	1	0	3	**1**	5
Amm.Centrali	0	0	7	5	4	**9**	25
Estero	0	0	0	4	2	**0**	6
Totale	***4***	***3***	***65***	***47***	***71***	**83**	273

Tavola T1.1
Candidature per Regione - La tabella riparte le Candidature pervenute per Regione.

La ripartizione nelle quattro sezioni del Premio è riportata nella tabella seguente.

Sezione	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	Tot
A – Reti	*0*	*0*	*6*	*2*	8	14	30
B – Sistemi	*0*	*0*	*14*	*10*	13	13	50
C – Processi	*0*	*0*	*11*	*7*	8	12	38
D – Progetti	*4*	*3*	*34*	*28*	42	44	155
Totale	***4***	***3***	***65***	***47***	***71***	**83**	**273**

Tavola T1.2
Candidature per Sezione - La tabella riparte le Candidature pervenute per Sezione.

La ripartizione per comparto P.A. viene riportata nella tabella seguente.

Comparto P.A.	Enti	2007	*2004*	*2005*	*2006*
Aziende Ambientali e Parchi	4	**4,8**	*7,7*	*0,0*	*1,4*
Aziende e Enti di Serv. Pubblico	18	**21,7**	*12,3*	*12,8*	*11,3*
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	7	**8,4**	*12,3*	*8,5*	*11,3*
Camere di Commercio	0	**0,0**	*1,5*	*0,0*	*0,0*
Comuni	10	**12,0**	*20,1*	*27,7*	*22,5*
Ministeri	7	**8,4**	*7,7*	*8,5*	*18,3*
Province	10	**12,0**	*9,2*	*8,5*	*7,0*
Regioni	16	**19,3**	*15,4*	*14,9*	*15,5*
Scuola e Formaz. Professionale	4	**4,8**	*1,5*	*0,0*	*2,8*
Scuole Pubbliche di Management	3	**3,6**	*1,5*	*0,0*	*1,4*
Università	4	**4,8**	*10,8*	*19,1*	*8,5*
TOTALE	**83**	**100,0**	*100,0*	*100,0*	***100,0***

Tavola T1.3
Candidature - La tabella riparte le Candidature pervenute per tipologia di Pubblica Amministrazione.

1.2 I DESTINATARI

1.2.1. 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 (Domanda 4.1). Una seconda è relativa al personale interno dell'Amministrazione (Domanda 6.1). Una terza è relativa al progetto candidato (Domanda 11.1).
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.
La tabella, fornendo il raffronto con le precedenti edizioni del Premio Basile, può suggerire riflessioni errate nell'interpretazione dei dati. In realtà occorre considerare che ad ogni edizione del Premio Basile partecipano amministrazioni diverse, quindi con un bacino d'utenza anche significativamente differente. Lo stesso vale per o destin atari dei progetti candidati, che variano ogni anno.

Comparto P.A.	Dest.B	Dest.I	Dest.P
Aziende Ambientali e Parchi	9.525	710	1.741
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	118.437	179.442	52.294
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	338.750	19.637	5.874
Camere di Commercio	0	0	0
Comuni	10.034	10.622	4.143
Ministeri	58.738	100.450	4.545
Province	29.696	5.623	5.125
Regioni	289.413	83.796	29.375
Scuola e Formazione Professionale	1.000	476	344
Scuole Pubbliche di Management	11.251	81	1.431
Università	18.123	18.111	6.251
Totale 2007	**884.967**	**418.948**	**111.123**
Totale 2004	*284.215*	*524.313*	*117.798*
Totale 2005	*347.215*	*360.559*	*108.660*
Totale 2006	*920.709*	*282.732*	*198.656*

Tavola T1.4
Destinatari oggetto della Ricerca - La tabella aggrega i destinatari per tipologia di Pubblica Amministrazione.
Legenda:
Dest.B= Destinatari riferiti a bacino utenza dell'Ufficio (D4.1)
Dest.I= Destinatari riferiti alla formazione interna (D6.1)
Dest.P= Destinatari riferiti al progetto candidato (D11.1)

1.2.2. Il Bacino d'Utenza

Sono stati rilevati i dati relativi agli Uffici che hanno presentato candidatura ed alla loro attività formativa. In particolare, è stata rilevata la diversa tipologia dei destinatari del bacino d'utenza dell'attività formativa dell'ufficio. Solo in alcuni casi i destinatari dell'attività formativa sono esclusivamente i dipendenti della stessa Amministrazione.

Una specifica domanda ha rilevato, con possibilità di risposte plurime, le diverse tipologie di destinatari (Domanda 3 del Modello di Candidatura). Nel 79,5% dei casi rilevati, tra i destinatari dell'attività formativa rientra il Personale interno dell'Amministrazione.

Comparto P.A.	A	B	C	D	E	Enti
Aziende Ambientali e Parchi	4	4	4	3	3	4
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	13	4	2	3	1	18
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	6	3	4	3	2	7
Camere di Commercio	0	0	0	0	0	0
Comuni	10	0	1	0	0	10
Ministeri	7	2	0	0	1	7
Province	4	7	3	1	6	10
Regioni	15	9	6	0	0	16
Scuola e Formazione Professionale	2	2	1	2	3	4
Scuole Pubbliche di Management	1	1	1	1	3	3
Università	4	0	0	0	0	4
Totale 2007	**66**	**32**	**22**	**13**	**19**	**83**
Totale 2004	*51*	*27*	*23*	*10*	*4*	*65*
Totale 2005	*38*	*15*	*12*	*6*	*2*	*47*
Totale 2006	*56*	*25*	*18*	*5*	*9*	*71*

Tavola T1.5
Tipo di Destinatari del Bacino d'Utenza - La tabella riporta i destinatari per tipologia di Pubblica Amministrazione.
Legenda:
A= Personale interno dell'Amministrazione (D3.1)
B=Personale interno di altre Amministrazioni (D3.2)
C=Comunità professionali (D3.3)
D=Categorie omogenee di cittadini (D3.4)
E=Destinatari non omogenei (D3.5)
La colonna Enti corrisponde al numero di Candidature, ma non alla somma delle colonne precedenti, poiché la domanda consentiva risposte plurime.

Tipo di Destinatari del Bacino d'Utenza	Enti	2007	*2004*	*2005*	*2006*
Personale interno Ammin. (D3.1)	66	**79,5**	*78,5*	*89,9*	*78,9*
Personale di altre Ammin. (D3.2)	32	**38,6**	*41,5*	*31,9*	*35,2*
Comunità professionali (D3.3)	22	**26,5**	*35,4*	*25,5*	*25,4*
Categorie omog. cittadini (D3.4)	13	**15,7**	*15,4*	*12,8*	*7,1*
Destinatari non omogenei (D3.5)	19	**22,9**	*6,2*	*4,3*	*12,7*
Totale Enti	**83**	**100**	*100*	*100*	*100*

Tavola T1.6
Tipo di Destinatari del Bacino d'Utenza - La tabella riporta la percentuale di pubbliche amministrazione per tipologia di destinatari del bacino d'utenza.
Legenda:
La riga Totale Enti corrisponde alle Candidature nel loro complesso, ma non alla somma dei valori delle righe precedenti, poiché la domanda consentiva risposte plurime.

1.2.3. Destinatari dei Progetti candidati

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 destinatari (Domanda 14 del Modello di Candidatura). Complessivamente, il 65,8% dei destinatari dei progetti formativi candidati è costituito dal Personale interno dell'Amministrazione.

Comparto P.A.	A	B	C	D	E	Enti
Aziende Ambient. e Parchi	59,0	16,8	23,8	0,0	0,5	*4,8*
Aziende e Enti Serv. Pubbl.	62,4	10,1	5,3	13,9	8,3	*21,7*
Aziende Sanitarie e Osped.	67,1	10,7	18,1	4,0	0,0	*8,4*
Camere di Commercio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	*0,0*
Comuni	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	*12,0*
Ministeri	79,3	13,6	3,6	0,0	3,6	*8,4*
Province	24,5	58,5	5,0	5,5	6,5	*12,0*
Regioni	77,8	9,7	9,4	0,0	3,1	*19,3*
Scuola e Formaz. Profess.	39,9	6,6	3,3	43,2	39,9	*4,8*
Scuole Pubbl. Management	0,0	61,7	3,3	0,0	35,0	*3,6*
Università	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	*4,8*
Media Enti 2007	65,8	16,6	6,9	5,6	6,3	*100*
Media Enti 2004	*70,3*	*12,8*	*10,8*	*3,6*	*2,5*	*100*
Media Enti 2005	*72,9*	*10,3*	*9,5*	*6,0*	*1,3*	*100*
Media Enti 2006	*73,7*	*14,5*	*4,3*	*3,0*	*4,5*	*100*

Tavola T1.7

Tipo di Destinatari dei Progetti Candidati - La tabella riporta la ripartizione percentuale destinatari dei progetti, sul loro totale, per tipologia di Pubblica Amministrazione.

Legenda:

A=Personale interno dell'Amministrazione (D14.1)
B=Personale interno di altre Amministrazioni (D14.2)
C=Comunità professionali (D14.3)
D=Categorie omogenee di cittadini (D14.4)
E=Destinatari non omogenei (D14.5)

Tipo Destinatari Progetti Candidati	Destin	2007	*2004*	*2005*	*2006*
Personale interno Ammin. (D3.1)	73.098	**65,8**	*70,3*	*72,9*	*73,7*
Personale di altre Ammin. (D3.2)	18.473	**16,6**	*12,8*	*10,3*	*14,5*
Comunità professionali (D3.3)	7.615	**6,9**	*10,8*	*9,5*	*4,3*
Categorie omog. cittadini (D3.4)	6.274	**5,6**	*0,6*	*6,1*	*3,0*
Destinatari non omogenei (D3.5)	7.005	**6,3**	*2,5*	*1,3*	*4,5*
Totale Enti	112.464	**100**	*100*	*100*	*100*

Tavola T1.8
Destinatari dei Progetti Candidati per tipo - La tabella riporta in valori assoluti ed in percentuale la tipologia di destinatari dei progetti candidati.

1.3 IL CONTESTO ORGANIZZATIVO

1.3.1. Struttura che si occupa della formazione

La Domanda 2.1, 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.

Struttura	Enti	2007	*2004*	*2005*	*2006*
Ufficio Formazione (D2.1.1)	26	**31,3**	*32,3*	*34,0*	26,8
Unità organizzativa (D2.1.2)	36	**43,4**	*43,1*	*53,2*	45,0
Struttura non dedicata (D2.1.3)	21	**25,3**	*24,6*	*12,8*	28,2
Totale Enti	83	**100**	*100*	*100*	*100*

Tavola T1.9
Struttura che si occupa della Formazione
La tabella riparte le amministrazioni che hanno presentato candidatura secondo la tipologia della struttura a cui è assegnata in via principale la funzione Formazione del personale.

Comparto P.A.	A	B	C	Enti
Aziende Ambientali e Parchi	0	3	1	4
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	12	1	5	18
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	0	3	4	7
Camere di Commercio	0	0	0	0
Comuni	3	5	2	10
Ministeri	4	3	0	7
Province	0	6	4	10
Regioni	5	8	3	16
Scuola e Formazione Professionale	2	1	1	4
Scuole Pubbliche di Management	0	3	0	3
Università	0	3	1	4
Totale 2007	26	36	21	**83**
Totale 2004	*21*	*28*	*16*	*65*
Totale 2005	*16*	*25*	*6*	*47*
Totale 2006	*19*	*32*	*20*	*71*

Tavola T1.10
Struttura che si occupa della Formazione
La tabella riparte, per tipo omogeneo di amministrazione, la diversa tipologia della struttura a cui è assegnata in via principale la funzione Formazione del personale.
Legenda:
A=Ufficio Formazione (D2.1.1)
B=Unità organizzativa (D2.1.2)
C=Struttura non dedicata (D2.1.3)

1.3.2. Risorse umane impegnate

Un indicatore della dimensione dell'ufficio preposto alla formazione del personale, è costituito dalle risorse umane che vi operano. Il dato relativo alle risorse umane impegnate da ciascuna Amministrazione per la realizzazione delle attività formative del proprio personale è stato rilevato dal Modello di Candidatura (Domanda 2.2). Il personale è stato ripartito per aree di competenza professionale: dirigenti; funzionari direttivi; altro personale.

Comparto P.A.	D	F	A	TOT
Aziende Ambientali e Parchi	4	7	13	24
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	40	168	243	451
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	25	31	46	102
Camere di Commercio	0	0	0	0
Comuni	8	12	41	61
Ministeri	14	30	97	141
Province	11	24	83	118
Regioni	17	131	164	312
Scuola e Formazione Professionale	4	6	49	59
Scuole Pubbliche di Management	2	3	16	21
Università	3	13	54	70
Totale 2007	**128**	**425**	**806**	**1359**
Totale 2004	*70*	*253*	*409*	*732*
Totale 2005	*78*	*298*	*613*	*989*
Totale 2006	*82*	*222*	*611*	*915*

Tavola T1.11
Risorse umane impegnate per la formazione interna
La tabella riporta il numero di dipendenti addetti alla Formazione del personale per tipo di amministrazione, ripartiti per funzione.
Legenda:
D=Dirigenti (D2.2.1)
F=Funzionari Direttivi (D2.2.2)
A=Altro personale (D2.2.3)

1.4 LE RISORSE PER LA FORMAZIONE

1.4.1. Disponibilità di bilancio

L'obiettivo dell'1% del monte retributivo[1] da investire in formazione del personale, è stato introdotto dalla "Direttiva alle Amministrazioni Pubbliche in materia di Formazione del Personale" n. 14 del 24 aprile 1995 del Ministro per la Funzione Pubblica.
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 0,4%, 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 anni di trend in costante crescita, tende a fermarsi, se non addirittura a regredire in alcuni comparti della P.A..

---

[1] Per monte retributivo è stata considerata la somma delle seguenti voci:
a) stipendio tabellare;
b) oneri riflessi;
c) oneri a carico amministrazione;
d) indennità di posizione e risultato art. 31 trattamento accessorio;
e) quota T.F.R.

Comparto P.A.	C/Pers.	C/Form	%
Aziende Ambientali e Parchi	33.605	182	0,5
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	9.336.199	47.904	0,5
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	753.433	3.196	0,4
Camere di Commercio	0	0	0,0
Comuni	415.760	1.176	0,3
Ministeri	3.905.822	7.741	0,2
Province	207.575	1.274	0,6
Regioni	3.450.053	21.715	0,6
Scuola e Formazione Professionale	14.904	70	0,5
Scuole Pubbliche di Management	2.872	0	0,0
Università	731.757	1.044	0,1
Totale 2007	**18.851.980**	**84.302**	**0,4**
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*

Tavola T1.12
Disponibilità di bilancio per la formazione del personale
La tabella evidenzia l'incidenza percentuale della disponibilità di bilancio per la formazione del personale rispetto al monte retributivo per tipo di amministrazione. I dati sono in migliaia di euro.
Legenda:
C/Pers.=Costo Personale (D6.3)
C/Form.=Costo Formazione (D8.1)

1.4.2. Costo dei Progetti

Sono stati rilevati i dati relativi al costo dei Progetti presentati (Domanda 11.9 del Modello di Candidatura)
Complessivamente, il loro costo è di 7.930.000,00 euro, pari a circa un settimo della spesa per la formazione del personale delle amministrazioni candidate.

Comparto P.A.	Inv.I	Inv.P
Aziende Ambientali e Parchi	182	80
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	47.904	2.114
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	3.196	200
Camere di Commercio	0	0
Comuni	1.176	1.020
Ministeri	7.741	408
Province	1.274	334
Regioni	21.715	10.959
Scuola e Formazione Professionale	70	43
Scuole Pubbliche di Management	0	268
Università	1.044	419
Totale 2007	**84.302**	**15.845**
Totale 2004	*130.893*	*23.751*
Totale 2005	*118.149*	*33.511*
Totale 2006	*56.098*	*7.930*

Tavola T1.13
Costo dei progetti
La tabella riporta il costo dei progetti aggregati per tipo di amministrazione, ripartiti per funzione. I dati sono in migliaia di euro.
Legenda:
Inv.I=Investimento riferito alla formazione interna (D8.1)
Inv.P=Investimento riferito al progetto candidato (D11.9)

1.5 I SISTEMI FORMATIVI

1.5.1. 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 2006 le Amministrazioni che si sono dotate di Piano di Formazione (assunto con atto formale) sono 71 (pari all'85,5%).
Nel 2007 i Piani di Formazione (anche se predisposti e non ancora assunti con atto formale al momento della rilevazione) sono a 80 (pari al 96,3%).
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 P.A. E' una conseguenza della specificità del campione esaminato, riferito ad amministrazioni eccellenti in ambito formativo.

Comparto P.A.	Enti	2006	2007
Aziende Ambientali e Parchi	4	3	3
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	18	18	18
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	7	6	7
Camere di Commercio	0	0	0
Comuni	10	8	9
Ministeri	7	7	7
Province	10	8	10
Regioni	16	16	16
Scuola e Formazione Professionale	4	3	3
Scuole Pubbliche di Management	3	2	3
Università	4	0	4
Totale	83	71	80

Tavola T1.14
Piani di Formazione
La tabella riporta, per tipo omogeneo di amministrazione, quante hanno predisposto il Piano di Formazione nel biennio 2005-2006 (D9.1 e D9.2).

1.5.2. 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 (Domande 9.3 del Modello di Candidatura) sono 47 (pari al 56,6% a fronte del 36,2% del 2005 e del 43,6% del 2006).

Comparto P.A.	Enti	SIF
Aziende Ambientali e Parchi	4	0
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	18	16
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	7	4
Camere di Commercio	0	0
Comuni	10	5
Ministeri	7	1
Province	10	7
Regioni	16	10
Scuola e Formazione Professionale	4	2
Scuole Pubbliche di Management	3	1
Università	4	1
Totale	**83**	**47**

Tavola T1.15
Sistemi Informativi per la Formazione
La tabella riporta, per tipo omogeneo di amministrazione, quante si avvalgono di un Sistema Informativo per la Formazione.
Legenda: SIF=Sistema Informativo Formazione (D9.3)

1.5.3. 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 38 (pari al 45,8% a fronte del 31,9% del 2005 e del 22,5% del 2006).
Una ulteriore domanda chiedeva di precisare il tipo di Sistema Qualità adottato. Nell'81,2% dei casi si tratta di normativa Iso. Nei restanti 18,8% di sistemi Efqm o Caf.

Comparto P.A.	Enti	SQF
Aziende Ambientali e Parchi	4	3
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	18	11
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	7	4
Camere di Commercio	0	0
Comuni	10	7
Ministeri	7	1
Province	10	4
Regioni	16	5
Scuola e Formazione Professionale	4	0
Scuole Pubbliche di Management	3	3
Università	4	0
Totale	**83**	**38**

Tavola T1.16
Sistemi Qualità per la Formazione
La tabella riporta, per tipo omogeneo di amministrazione, quante si avvalgono di un Sistema Qualità per la Formazione.
Legenda: SQF=Sistema Informativo Formazione (D9.4)

1.6 LA FORMAZIONE EROGATA

1.6.1. I Corsi

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 (Domanda 4.3)
- il personale interno dell'Amministrazione (Domanda 8.2)
- i destinatari del progetto candidato (Domanda 11.5).

Comparto P.A.	Corsi B	Corsi I	Corsi P
Aziende Ambientali e Parchi	47	39	24
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	1.730	4.366	2.462
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	788	906	676
Camere di Commercio	0	0	0
Comuni	902	984	788
Ministeri	200	1.088	52
Province	523	421	164
Regioni	4.526	4.778	1.145
Scuola e Formazione Professionale	32	24	13
Scuole Pubbliche di Management	99	49	153
Università	1.470	1.470	961
Totale 2007	**10.317**	**14.125**	**6.438**
Totale 2004	*13.414*	*11.807*	*1.154*
Totale 2005	*12.216*	*16.122*	*1.805*
Totale 2006	*6.467*	*8.803*	*1.330*

Tavola T1.17
Corsi realizzati - La tabella riporta il numero di corsi realizzati per tipologia di Pubblica Amministrazione.
Legenda:
Corsi B= Corsi rivolti al bacino d'utenza dell'Ufficio (D4.3)
Corsi I= Corsi rivolti alla formazione interna (D8.2)
Corsi P= Corsi rivolti ai destinatari del progetto (D11.5)

1.6.2. Le Giornate Aula

Il Modello di Candidatura ha rilevato il numero delle Giornate/Aula per:

- il bacino d'utenza dell'attività formativa dell'ufficio che ha presentato la candidatura (Domanda 4.4)
- il personale interno dell'Amministrazione (Domanda 8.3)
- i destinatari del progetto candidato (Domanda 11.7)

Comparto P.A.	G/A B	G/A I	G/A P
Aziende Ambientali e Parchi	387	243	90
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	13.472	29.472	13.413
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	9.865	9.476	8.636
Camere di Commercio	0	0	0
Comuni	5.266	5.454	1.602
Ministeri	7.866	17.258	543
Province	1.833	1.480	760
Regioni	23.149	23.917	10.846
Scuola e Formazione Professionale	425	330	283
Scuole Pubbliche di Management	1.344	1.334	319
Università	2.824	2.824	1.853
Totale 2007	**66.431**	**91.788**	**38.345**
Totale 2004	*107.992*	*90.557*	*39.133*
Totale 2005	*45.530*	*78.044*	*17.631*
Totale 2006	*35.962*	*36.826*	*8.759*

Tavola T1.18
Giornate Aula erogate - La tabella riporta il numero di giornate aula erogate per tipologia di Pubblica Amministrazione.
Legenda:
G/A B= Giornate aula per il bacino d'utenza dell'Ufficio; (D4.4)
G/A I= Giornate aula per la formazione interna (D8.3)
G/A P= Giornate aula per i destinatari del progetto (D11.7)

1.6.3. Le Giornate Persona

Il Modello di Candidatura ha rilevato il numero delle Giornate/Persona per:

- il bacino d'utenza dell'attività formativa dell'ufficio che ha presentato la candidatura (Domanda 4.5)
- il personale interno dell'Amministrazione (Domanda 8.4)
- i destinatari del progetto candidato (Domanda 11.8)

Comparto P.A.	G/P B	G/P I	G/P P
Aziende Ambientali e Parchi	2.831	1.063	13.154
Aziende e Enti di Servizio Pubblico	353.772	492.153	140.617
Aziende Sanitarie ed Ospedaliere	211.440	92.257	56.298
Camere di Commercio	0	0	0
Comuni	42.602	44.247	15.854
Ministeri	81.721	92.010	6.745
Province	45.450	7.263	14.082
Regioni	1.112.693	235.642	140.615
Scuola e Formazione Professionale	5.000	2.380	2.020
Scuole Pubbliche di Management	44.319	378	9.439
Università	72.600	72.528	25.173
Totale 2007	**1.972.427**	**1.039.921**	**423.996**
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*

Tavola T1.19
Giornate Persona erogate - La tabella riporta il numero di giornate persona erogate per tipologia di Pubblica Amministrazione.
Legenda:
G/P B= Giornate persona per bacino utenza dell'Ufficio (D4.5)
G/P I= Giornate persona per la formazione interna (D8.4)
G/P P= Giornate persona per i destinatari del progetto (D11.8)

1.7 LE METODOLOGIE ED I CONTENUTI

1.7.1. Le Metodologie adottate nell'ambito dei Progetti

E' 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.
Si può constatare come vi sia una progressiva contrazione della formazione erogata in progetti di eccellenza che, pur rappresentando il 48,7% del totale, lascia progressivamente spazio ad altre metodologie.

Numero dei corsi, numero delle giornate aula e numero delle giornate persona 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)

Metodologia	2004	2005	2006	2007
Formazione d'aula	*60,5*	*55,4*	*51,3*	**48,7**
Convegni	*3,3*	*7,6*	*2,0*	**4,3**
Auto apprendimento	*2,6*	*2,7*	*4,9*	**4,4**
E-Learning	*5,0*	*5,8*	*2,7*	**8,7**
Formazione obiettivo	*18,1*	*20,5*	*23,2*	**20,7**
Videoconferenze	*0,1*	*0,4*	*0,6*	**1,6**
Learning on the job	*5,2*	*6,7*	*7,1*	**6,8**
Viaggi studio/mostre	*0,7*	*0,1*	*0,6*	**1,4**
Laborat. informatico	*4,4*	*0,8*	*1,9*	**3,4**
Totale	*100,0*	*100,0*	*100,0*	**100,0**

Tavola T1.20

Ripartizione percentuale per Metodologia dei Progetti - La tabella riporta, per i Progetti candidati la ripartizione percentuale secondo la metodologia.

Metodologia	%	Corsi	G/A	G/P
Formazione d'aula	48,7	3.133	18.660	206.326
Convegni	4,3	278	1.653	18.281
Auto apprendimento	4,4	281	1.673	18.502
E-Learning	8,7	560	3.337	36.893
Formazione obiettivo	20,7	1.334	7.948	87.883
Videoconferenze	1,6	105	622	6.883
Learning on the job	6,8	438	2.609	28.854
Viaggi studio/mostre	1,4	93	553	6.112
Laborat. Informatico	3,4	217	1.290	14.262
Totale	100,0	6.438	38.345	423.996

Tavola T1.21

Metodologia dei Progetti - La tabella riporta, per i Progetti candidati, percentuale, numero corsi, numero giornate aula e numero giornate persona erogate secondo la metodologia.

Legenda:

% = Valore percentuale rispetto al totale dei Progetti

Corsi= Numero Corsi

G/A = Numero Giornate Aula

G/P = Numero Giornate Persona

1.7.2. Area di Contenuto dei Progetti

E' 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"
La classificazione delle aree formative è quella adottata per il Rapporto Annuale sulla Formazione nella P.A
Numero dei corsi, numero delle giornate aula e numero delle giornate persona 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)

Area di Contenuto	*2004*	*2005*	*2006*	2007
Area Giuridico-Normativa	*7,5*	*8,7*	*10,3*	**9,1**
Area Organizzaz.-Personale	*22,0*	*16,2*	*12,4*	**14,9**
Area Manageriale	*6,8*	*11,0*	*10,3*	**9,0**
Area Comunicazione	*15,9*	*18,6*	*15,7*	**19,0**
Area Economico-Finanziaria	*2,2*	*3,0*	*3,2*	**1,6**
Area Controllo Gestione	*2,8*	*4,4*	*2,8*	**2,6**
Area Informatica-Telematica	*13,8*	*11,6*	*7,5*	**5,8**
Area Linguistica	*3,2*	*3,0*	*1,1*	**1,7**
Area Multidisciplinare	*9,5*	*12,7*	*12,2*	**14,7**
Area Internaz.-Interculturale	*0,3*	*3,1*	*4,6*	**0,8**
Area Tecnico-specialistica	*16,1*	*7,8*	*12,7*	**20,8**
Totale	*100,0*	*100,0*	*100,0*	**100,0**

Tavola T1.22
Ripartizione percentuale per Area di Contenuto dei Progetti - La tabella riporta, per i Progetti candidati la secondo l'area di contenuto.

Area di Contenuto	%	Corsi	G/A	G/P
Area Giuridico-Normativa	9,1	587	3.495	38.649
Area Organizzaz.-Personale	14,9	959	5.712	63.165
Area Manageriale	9,0	582	3.466	38.323
Area Comunicazione	19,0	1.222	7.276	80.451
Area Economico-Finanziaria	1,6	106	629	6.958
Area Controllo Gestione	2,6	168	998	11.035
Area Informatica-Telematica	5,8	372	2.217	24.516
Area Linguistica	1,7	109	649	7.175
Area Multidisciplinare	14,7	946	5.634	62.295
Area Internaz.-Interculturale	0,8	49	290	3.207
Area Tecnico-specialistica	20,8	1.340	7.979	88.224
Totale	100,0	6.438	38.345	423.996

Tavola T1.23

Area di Contenuto dei Progetti - La tabella riporta, per i Progetti candidati, percentuale, numero corsi, numero giornate aula e numero giornate persona erogate secondo l'area di contenuto.

Legenda:

% = Valore percentuale rispetto al totale dei Progetti
Corsi= Numero Corsi
G/A = Numero Giornate Aula
G/P = Numero Giornate Persona

1.7.3. Elementi qualitativi dei Progetti

E' stata rilevata, in forma di auto valutazione da parte delle stesse Amministrazioni che hanno presentato la Candidatura, uba 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 òe 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.

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

Tavola T1.24
Elementi qualitativi - La tabella riporta le medie delle auto valutazioni espresse dalle stesse Amministrazioni per ogni Progetto. La scala di valori è da 0 a 5.

2. I PROGETTI PREMIATI DEL PREMIO BASILE 2007

2.1 RETI FORMATIVE

2.1.1. Le Amministrazioni premiate

1) **Regione Toscana:** ***Fore-gov: Formazione per l'e-government*** **- Primo Premio Assoluto**
2) **Aou Meyer di Firenze:** ***Lo sviluppo della promozione della salute nel contesto ospedaliero: la rete toscana hph*** **- Secondo Premio Assoluto**
3) **Corte d'Appello di Bologna:** ***Laboratorio per le tecnologie applicate alla giustizia: Court Technology Laboratory (CTLab)*** **- Terzo Premio Assoluto**

Segnalazioni di Eccellenza

- **Agenzia Entrate Lombardia:** ***Dalle barricate alla cooperazione: un percorso di collaborazione tra fisco e cittadino***
- **Agenzia Entrate Veneto:** ***Formazione e comunicazione per il benessere organizzativo***
- **Asl Viterbo:** ***Comunicazione, educazione e bioetica nei sistemi socio sanitari (master di primo livello)***
- **Circolo Didattico Santa Gemma di Mazara del Vallo:** ***P.R.I.S.Ma. Progetto di integrazione scolastica a Mazara***
- **Comune di Venezia:** ***Le comunità di pratica: Supporto al processo di nascita e sviluppo delle municipalità***
- **Provincia di Lecce:** ***Il segretariato sociale: funzioni, regole, organizzazione (corso di formazione)***

- **Provincia di Pisa:** ***Reform s.r.l.: Rete per la formazione integrata e la valorizzazione del lavoro nella Pubblica Amministrazione***
- **Provincia di Reggio Emilia:** ***On-laboratorio itinerante di musica e arti varie***
- **Unione Comuni Valle del Belice:** ***La sorgente: Il piano annuale formativo 2006***
- **Università di Bologna:** ***Alta formazione culturale per i dipendenti universitari***

2.1.2 Fore-gov: Formazione per l'e-government

Amministrazione: Regione Toscana
Ufficio: Settore Organizzazione, Formazione, Sviluppo Organizzativo, Reclutamento (Ufficio Formazione)

Durata: 42 mesi
Avvio: 01/08/2005
Termine: 30/01/2009

Investimento: 900.000,00 euro
1200 Destinatari così ripartiti:
15 % Personale interno dell'Amministrazione
85 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
La Regione Toscana intende realizzare un progetto che vuole costituire l'opportunità sulla quale realizzare un più ampio disegno innovativo, finalizzato all'integrazione dei servizi attraverso la sensibilizzazione dei discenti sui temi e le aree proposte, e sulla capacità dei dirigenti e funzionari di capillarizzare la cultura e i mezzi della Società dell'informazione attraverso la diffusione dell'e-learning. In questi anni la Regione Toscana ha investito molto in attività di sviluppo professionale e delle competenze del proprio personale, cercando anche di creare sinergie con il complesso sistema della pubblica amministrazione locale, attraverso momenti di formazione che hanno visto assieme funzionari regionali e degli Enti locali, al fine di realizzare una vera e propria governance di sistema. La formazione, con la varietà delle metodiche che la contraddistinguono (formazione intervento, sviluppo organizzativo, formazione d'aula tradizionale sia programmata che obiettivo, workshop, e-learning, etc…), si configura come processo principe attraverso il quale è anche possibile sviluppare la rete interistituzionale e contribuire alla produzione di decisioni veramente condivise attraverso il terreno neutro (in quanto non formalmente definito come spazio di negoziazione e decisione) del momento formativo.

Obiettivi perseguiti:
Lo sforzo di innovazione profuso dalle amministrazioni deve essere oggi efficacemente supportato da un sistema stabile di formazione del personale pubblico, una soluzione che sappia coniugare l'esigenza di disporre d'un comune patrimonio di conoscenze sempre accessibile, la flessibilità e modularità dei percorsi formativi (e dei suoi contenuti) alle diverse competenze ed esperienze del personale, e l'esigenza di garantire economie di scala significative per sopportare il notevole sforzo di diffusione delle conoscenze all'interno del sistema pubblico. Il progetto FORe-gov - Formazione per l'e-government si inserisce pienamente all'interno delle politiche regionali formalizzate con la L.R. 1/2004 'Promozione dell'amministrazione elettronica e della società dell'informazione e della conoscenza del si-

stema regionale '. L'iniziativa, perciò, prima ancora che un progetto circoscritto, se pur ambizioso, di formazione in e-learning rappresenta una prima occasione per costruire un sistema permanente di formazione, indirizzato prioritariamente a tutto il management pubblico toscano, con il fine di produrre una reale crescita e una maggiore qualificazione degli EE.LL. nel settore ICT e di accompagnarne le politiche di e-government.
Tra gli obiettivi specifici di progetto da ricordare: produrre una qualificazione della capacità operativa degli Enti Locali nel settore ICT ed accompagnare le politiche di e-government con idonee azioni formative che consentano lo sviluppo di competenze nel campo della società dell'informazione, orientate alla qualità del servizio erogato ed alle esigenze dei sistemi territoriali e sviluppare aggregazioni e sinergie nel territorio sui temi della formazione vista soprattutto come sviluppo delle competenze articolate e complesse, puntando su metodi di didattica attiva, scambi di esperienza, apprendimento cooperativo tramite gruppi professionali e e-learning.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto nasce dell'esigenza di individuare un momento formativo per tutto il management pubblico toscano di supporto ai processi di e-goverment.
2. Strumento di sviluppo formativo - Sviluppo dell'e.learning per la Pubblica Amministrazione.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - La Regione Toscana, attraverso una legge regionale (LR 1/2004) ha individuato un percorso di sviluppo della società dell'informazione e della comunicazione sul territorio regionale che si concretizza attraverso azioni formative mirate.
4 . Strumento di sviluppo professionale - Il progetto nasce anche dalla necessità di affiancare lo sviluppo delle competenze del personale della pubblica amministrazione toscana sui temi dell'innovazione.
5. Innovatività - Uno dei punti principali del progetto è lo sviluppo e la realizzazione di un portale di accesso dedicato alla pubblica amministrazione. E l'attuazione di azioni di coordinamento formativo nel sistema PA toscano

6 . Esemplarità - Estensione delle aree tematiche previste dal progetto FORe-gov sulla stessa piattaforma.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Il progetto formativo è incentrato su alcuni dei più comuni criteri di valutazione: autovalutazione iniziale, test di apprendimento in itinere e finale del percorso formativo e infine il gradimento dell'iniziativa.
8. Strumenti di monitoraggio - Il monitoraggio del progetto avviene nel rispetto degli standard forniti dal CNIPA, cofinanziatore del progetto. Il monitoraggio è suddiviso in più attività, ciascuna delle quali si concentra su un obiettivo specifico del progetto: il controllo di configurazione che assicura che il progetto si sviluppi in maniera conforme alle specifiche di qualità previste dal progetto; il controllo dei tempi che verifica costantemente lo stato di avanzamento delle attività del progetto; il controllo dei costi effettivi sostenuti al termine di ogni attività e li confronta con i costi preventivati.
10. Trasferibilità - I moduli formativi del progetto sono costruiti secondo gli standard SCORM 2004 e fruibili attraverso il web learning della Regione Toscana, tale scelta permetterà di accedere ai moduli formativi da parte di tutta la pubblica amministrazione.

2.1.3 Lo sviluppo della promozione della salute nel contesto ospedaliero: la rete toscana hph

Amministrazione: Aou Meyer di Firenze
Ufficio: Programma di Promozione della Salute - Centro di Coordinamento Rete Toscana HPH – AOU Meyer in collaborazione con: Trio, il portale e-learning della Regione Toscana

Durata: 55 mesi
Avvio: 01/06/2006
Termine: 30/12/2010

Investimento: 60.000,00 euro
350 Destinatari così ripartiti:
50 % Personale interno dell'Amministrazione
50 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
L'approccio della Regione Toscana al tema della salute, esplicitamente orientato ad andare oltre l'offerta di servizi sanitari di alta qualità, e i criteri di efficacia/efficienza del sistema sanitario, sostiene anche il cambiamento culturale, sociale ed economico, quali elementi strategici per conseguire significativi guadagni in salute e più alti livelli di coesione sociale. Questo tipo di approccio tende ad aprirsi alle varie componenti della società civile e a connettere e valorizzare il complesso dei servizi sanitari pubblici con altri settori produttivi rilevanti per la salute.
In questo contesto la Rete Toscana HPH, che deriva il proprio mandato dagli indirizzi generali dell'OMS e dalle politiche regionali che ne inquadrano il ruolo in un ampio sistema orientato a promuovere la salute della popolazione, costituisce una realtà operativa del territorio. Essa rappresenta un fattore di spinta per la costruzione e la realizzazione di un progetto sociale di salute che costituisce la prima testimonianza della sensibilità, dell'interesse e dell'impegno del management e del personale ospedaliero, nel favorire la crescita dei cittadini-utenti riguardo alla gestione della propria salute (empowerment for health) e in generale, alla crescita culturale e civile della comunità.
L'universo HPH però, al suo interno, ed in merito alle dinamiche ed alle strutture organizzative e funzionali che lo animano, si presenta alquanto complesso e articolato; anche gli operatori ospedalieri coinvolti, risorse indispensabili per lo sviluppo del progetto, non sempre riescono a coglierne gli aspetti salienti e ad orientarsi. Si è resa così sempre più evidente l'esigenza di una maggiore e più approfondita conoscenza della Rete HPH, che investe innanzi tutto gli operatori sanitari.

Su questi presupposti nasce il progetto e-learning Lo sviluppo della Promozione della Salute nel contesto ospedaliero: la Rete Toscana HPH che, facendo Rete con la rete, cerca di raggiungere il più alto numero di partecipanti, accomunati dall'esigenza di realizzare un programma di promozione della salute in and by il contesto ospedaliero.

Obiettivi perseguiti:

L'obiettivo fondante del percorso formativo si individua nella promozione di una maggiore e più puntuale conoscenza del progetto HPH e della sua Rete Toscana, in primo luogo tra gli operatori ospedalieri, al fine di sostenere l'attuazione delle indicazioni del PSR in tema di promozione della salute in and by gli ospedali della regione. Il corso si prefigge di fornire quel surplus di conoscenze, necessario per rafforzare e rinnovare il processo di sensibilizzazione degli operatori sanitari, che così possono farsi più consapevolmente, strumenti attivi di promozione della salute, in linea con gli orientamenti del Network HPH, e contribuire ad elevare la qualità della vita dei cittadini-utenti, la qualità degli ambienti di vita e di lavoro e la qualità degli stili di vita per la salute.

Il corso a distanza non vuole offrire solo una conoscenza didattica, nè proporre strumenti di sola utilizzazione pratica, ma vuole contribuire a formare nelle persone una coscienza di sè, dei propri diritti e delle proprie risorse, basata sui principi dell'autodeterminazione, dell'autotutela e della consapevolezza attiva perché queste possano essere in grado di gestire se stesse ed il proprio percorso di salute.

In questa ottica gli operatori ospedalieri, primi destinatari del corso, si configurano come strumenti attivi di diffusione di questi principi all'interno delle aziende in cui operano, per informare e formare tutti i cittadini-utenti in termini di gestione e miglioramento degli stili di vita per la salute. I contenuti del corso, passando attraverso il lavoro e le relazioni che essi hanno con i pazienti-utenti, mirano a raggiungere capillarmente tutta la comunità. Attraverso l'e-learning infatti, la Rete Toscana HPH si prefigge, nel lungo periodo, di divulgare i principi fondanti della promozione della salute e di

capitalizzare quel sapere che sta alla base del saper fare e soprattutto del sapere essere promotore di salute per contribuire, insieme alle associazioni presenti sul territorio, alla crescita culturale e sociale di tutta la comunità. L'obiettivo contingente si focalizza sugli operatori ospedalieri ma, per il futuro, il progetto apre concretamente la possibilità di allargarsi ad altre realtà (scuole, università, associazioni, ordini professionali, stakeholders, ecc..). Nel lungo periodo i risultati attesi si configurano dunque come il raggiungimento, da parte di operatori e utenti, in un'ottica di partecipazione, di adeguati livelli di conoscenza dei principi e delle metodologie della Rete HPH; tutto questo rientra in una più ampia e generale visione, volta a favorire, attraverso un sapere che produce potere decisionale e capacità di gestione personale, l'empowerment for health di tutti i cittadini.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto, approvato dall'Assessorato alla Salute della Regione Toscana, è stato incluso nel Piano Annuale di Formazione della Rete Toscana HPH; il Piano accoglie tutte le direttive e le linee guida nazionali e regionali in materia di formazione del personale sanitario. Il progetto rappresenta uno step fondamentale per promuovere e capitalizzare le conoscenze in merito alla promozione della salute in e by Hospitals, e per favorire il necessario ri-orientamento degli ospedali da luoghi di cura a luoghi di promozione della salute (cfr Piano Sanitario Regionale della Regione Toscana)
2. Strumento di sviluppo formativo - il progetto è stato approvato ed incluso nel Piano Annuale di Formazione della Rete Toscana HPH; il Piano, in attuazione della Direttiva Frattini, garantisce il pieno coinvolgimento degli operatori ospedalieri, e assicura loro il diritto individuale ad una formazione permanente fondata anche sulla conoscenza, in coerenza con gli obiettivi istituzionali della Regione Toscana e con le politiche di partecipazione sociale che essa adotta.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - L'approccio della Regione Toscana al tema della salute sostiene anche il cambiamento culturale, so-

ciale ed economico, quali elementi strategici per conseguire significativi guadagni in salute e più alti livelli di coesione sociale. Questo tipo di approccio tende ad aprirsi e a connettere e valorizzare il complesso dei servizi sanitari pubblici con altri settori produttivi rilevanti per la salute.
In questa ottica il tema della promozione della salute è diventato parte integrante delle mission delle aziende sanitarie regionali ed il progetto formativo rappresenta un passaggio importante per la realizzazione degli obiettivi regionali, per la gestione dello sviluppo e del cambiamento e per garantire un'elevata qualità dei servizi in tema di promozione della salute.
4 . Strumento di sviluppo professionale - la promozione della salute rappresenta un capitolo importante del programma di formazione del personale sanitario e per l'inserimento di quello neoassunto; inoltre, il corso rappresenta uno strumento indispensabile per la divulgazione e l'adeguamento delle conoscenze/competenze professionali, in ambito ospedaliero, dal punto di vista della promozione della salute. Il corso si caratterizza anche come strumento di educazione alla salute rivolto alla cittadinanza.
5. Innovatività - Il percorso formativo presenta aspetti di innovatività significativi:

per gli OBIETTIVI SPECIFICI che persegue:
'Raggiungere il più alto numero di operatori sanitari e fornire loro le informazioni fondanti del progetto dell'OMS Health Promotion Hospitals, oltreché le caratteristiche e gli elementi salienti della Rete Toscana HPH (assunti di base, mission, fisionomia, strategie, progettualità, attività in campo ospedaliero, ecc.) utili per agire operativamente in contesti e realtà differenti, con un elevato livello di consapevolezza e di efficacia in termini di promozione della salute e di sviluppo dell'empowerment for health.
Divulgare i principi di promozione della salute e la conoscenza della Rete Toscana HPH anche attraverso la formazione e-learning, per promuovere la partecipazione della cittadinanza al progetto HPH '.

per le SOLUZIONI ADOTTATE e che intende adottare:
Il corso, progettato dal Centro di Coordinamento Regionale HPH, si sta realizzando grazie alla collaborazione di tutte le 16 aziende sanitarie della Regione Toscana che aderiscono alla Rete Toscana HPH. La presentazione del progetto di massima, al management delle strutture sanitarie, è avvenuta durante la prima giornata della seconda edizione del Laboratorio Formativo-Progettuale della Rete Toscana HPH (Viareggio 27 febbraio 2007). Il corso sarà erogato, a partire dal mese di Settembre 2007, su ambiente TRIO, il portale e-learning della Regione Toscana.
Il progetto si esplica in fasi successive. In una prima fase di sperimentazione, il corso sarà diretto agli operatori di due aziende ospedaliere universitarie; nella seconda fase sarà implementato nelle restanti aziende sanitarie coinvolgendo, in prima battuta il personale ospedaliero, ed in seconda battuta il personale sanitario operante sul territorio. Nella terza fase il corso sarà quindi aperto alla cittadinanza e coinvolgerà comunità professionali (insegnanti, medici, vigili, ecc.), categorie omogenee di cittadini (formazione professionale, studenti, operatori del volontariato, ecc.) ed altri destinatari non omogenei quali ed es. i leader delle comunità straniere.
Il corso si pone la finalità di formare negli operatori ospedalieri e nei cittadini-utenti, in un'ottica di partecipazione, una coscienza di sè, dei propri diritti e delle proprie risorse, basandosi sui principi dell'autodeterminazione, dell'autotutela e della consapevolezza attiva perché tutti possano essere in grado di gestire se stessi ed il proprio percorso di salute. Gli operatori si configurano dunque non solo come i primi destinatari del corso, ma anche come strumenti attivi di diffusione di questi principi all'interno delle aziende in cui operano, per informare e formare tutti i cittadini-utenti in termini di buone pratiche riguardo la propria salute.

e per la METODOLOGIA scelta:
Per raggiungere gli obiettivi e far crescere la Rete è stata scelta la formazione a distanza, una metodologia questa, che attraverso la rete, consente di raggiungere un numero molto alto di operatori e un numero, teoricamente illimitato, di cittadini-utenti, accomunati dall'interesse per la gestione della

propria salute e in generale, per la crescita culturale e civile della comunità. La tecnologia e l'informatica sono utilizzate in primo luogo per superare il problema delle distanze Per raggiungere gli obiettivi del corso la Rete HPH ha organizzato un percorso ad hoc, già inserito nel piano di formazione 2007, per formare i numerosi tutor didattici (esperti di contenuti) che, sempre in rete, seguiranno i partecipanti.
6. Esemplarità - il corso sarà attuato in versione sperimentale nell'anno 2007 in due edizioni parallele, una per l'AOU Meyer e una per l'AOU Pisana. Per l'anno 2008 è prevista l'implementazione diretta a 35 presidi ospedalieri della Regione Toscana. Entro il 2009 il progetto potrà essere fruibile anche dalla cittadinanza.
Il progetto può essere assunto come modello per la progettazione e la realizzazione di corsi ad interesse regionale ed extra regionale, che vertono anche su altre tematiche.
8. Strumenti di monitoraggio - Il corso prevede, oltre ad una iscrizione (n. accessi), un Test d'ingresso, un test per ogni fine sezione ed un Test finale che, se superato, consente all'utente di ottenere un attestato e di conseguire dei crediti formativi. 9 Riproducibilità - il progetto, proprio per le sue intrinseche caratteristiche, presenta le massime possibilità di essere riprodotto sistematicamente nei contesti delle amministrazioni e nella comunità
10 Trasferibilità - il progetto, proprio per le sue intrinseche caratteristiche, presenta le massime possibilità di essere riprodotto e trasferito in qualsiasi realtà amministrativa e nella comunità

2.1.4 Laboratorio per le tecnologie applicate alla giustizia: Court Technology Laboratory (CTLab)

Amministrazione: Corte d'Appello di Bologna
Ufficio: Ufficio Formazione del Distretto di Corte d'Appello di Bologna in collaborazione con: Ministero della Giustizia Direzione Generale per i Si-

stemi Informativi Automatizzati – Cisia Bologna; Ministero della Giustizia - Ufficio Formazione Distrettuale di Bologna; Ufficio del Giudice di Pace di Bologna; Consorzio Interuniversitario Cineca; Istituto di ricerca sui Sistemi Giudiziari del Consiglio Nazionale delle Ricerche (I.R.S.I.G.-C.N.R.); Centro Studi e Ricerche sull'Ordinamento Giudiziario (Ce-SROG-DOSP)

Durata: 19 mesi
Avvio: 01/09/2005
Termine: 23/03/2007

Investimento: 100.000,00 euro
2141 Destinatari così ripartiti:
25 % Personale interno dell'Amministrazione
25 % Personale interno di altre Amministrazioni
25 % Comunità professionali
25 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
La crescente attenzione ai progetti di digitalizzazione e ammodernamento dell'organizzazione pubblica, ha messo in luce l'esigenza di realizzare un laboratorio ad hoc per le tecnologie applicate alla giustizia, stimolato dall'esperienza statunitense del Center for Legal and Court Technology della William & Mary Law School di Williamsburg in Virginia, ove sperimentare le tecnologie e condividere le informazioni tra gli attori organizzativi.

Obiettivi perseguiti:
Gli obiettivi sono rappresentati sia dalla progettazione, realizzazione e sperimentazione di software, generando 'conoscenze applicative', sia dall'analisi organizzativa per un utilizzo efficace delle tecnologie proposte. E' stato infatti necessario un approccio interdisciplinare all'attività di ricerca, attraverso contributi di esperti di informatica, di diritto, di sistemi organizzativi e giudiziari. Il laboratorio per le tecnologie applicate alla giustizia è il

primo esempio in Europa di 'contenitore' all'interno del quale sperimentare gli applicativi realizzati nell'ambito di progetti di ricerca. Oltre a sperimentare i software prodotti a livello sia nazionale che internazionale e rappresentare un luogo di incontro per seminari e convegni, è un ambiente idoneo all'organizzazione di attività formative nel settore delle tecnologie di supporto al lavoro giudiziario per gli operatori della giustizia (magistrati, personale amministrativo, avvocati, ecc.), per la formazione a distanza e, in particolare, per la simulazione organizzativa.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - in linea con la Direttiva del Ministero per la Funzione Pubblica del 24/3/2004 sulla rilevazione della qualità dei servizi percepita dai cittadini; Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 13 marzo 2001, n 3; Circolare 24 aprile 1995 n. 14 in materia di formazione del personale e Direttiva del 13 dicembre 2001, ad integrazione della precedente, in materia di formazione e valorizzazione del personale nelle Pubbliche amministrazioni, emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica; art. 8 contratto nazionale di lavoro 2002-2005, relativo al personale del comparto Ministeri.
2. Strumento di sviluppo formativo - ambiente di incremento della condivisione di conoscenza e competenza, idoneo a videoconferenze, sperimentazione di applicativi, simulazioni organizzative,
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Questa idea progettuale conferma l'attenzione crescente nei confronti delle nuove tecnologie, poiché l'utilizzo ottimale delle applicazioni informatiche e della comunicazione costituisce un'esigenza strategica per le pubbliche amministrazioni.
4 . Strumento di sviluppo professionale - Considerate le vaste potenzialità della struttura e degli strumenti messi a disposizione, prevede l'attivazione di programmi di formazione in aula e a distanza, avvalendosi di materiali didattici per l'e-learning. L'utilizzo della tecnologia a supporto della didattica facilita l'apprendimento in tutti gli ambiti formativi, riducendo notevolmente le difficoltà imposte dallo spazio e dal tempo, con metodologie didattiche che premiano contenuti multimediali.

5. Innovatività - Il Court Technology Laboratory (CTLab), primo laboratorio del genere in Europa, è un ambiente nel quale sperimentare e implementare tecnologie innovative, al fine di garantire servizi più efficienti e trasparenti, ottimizzando le transazioni fra pubblica amministrazione e utenza. E' stata predisposta con sistemi avanzati di amplificazione e visualizzazione tramite l'impiego di monitor e telecamere multipli, con punti di ripresa verso ogni postazione; sono stati installati sistemi per la gestione dei materiali audio-video e per eventuali videoconferenze.
6. Esemplarità - La definitiva realizzazione dell'impianto garantisce un buon livello di adattabilità e duttilità. Si compone infatti di una struttura tecnologica multimediale con configurazione modulare che prevede sia una sala conferenze, sia un'aula d'udienza.
7. Criteri di valutazione dei risultati - La sperimentazione delle tecnologie informatiche e della comunicazione garantisce ottime performance e, in particolare, emerge l'elemento innovativo del laboratorio. I primi risultati conseguiti mostrano un ampliamento dell'orizzonte progettuale e delle metodologie formative realizzabili di grande portata.
8. Strumenti di monitoraggio - Le attività che si svolgono all'interno del CTLab sono connesse all'evoluzione tecnologica e alla capacità dell'amministrazione di promuovere il progresso e il cambiamento. La sperimentazione di soluzioni tecnologiche e metodologie per la giustizia a verifica delle strumentazioni porta al monitoraggio del laboratorio stesso attraverso i risultati prodotti dalle sperimentazioni stesse e introdotte nell'organizzazione del lavoro.
9. Riproducibilità - La necessità di integrare diverse tecnologie, garantisce versatilità nell'impiego di strumenti informatici e telematici e rende riproducibile e flessibile il laboratorio ad esigenze organizzative emergenti.
10 . Trasferibilità - Per poter trasferire questa esperienza in altre realtà, è necessario disporre di una sede adatta ad accogliere un laboratorio con esigenze di spazio e predisposizioni tecnologiche avanzate. Può comunque rappresentare un utile spunto per la realizzazione di sperimentazioni in altri contesti pubblici.

2.1.5 Dalle barricate alla cooperazione: un percorso di collaborazione tra fisco e cittadino

Amministrazione: Agenzia Entrate Lombardia
Ufficio: Direzione Regionale della Lombardia – Ufficio Formazione in collaborazione con: Guardia di Finanza – Nucleo di Polizia Tributaria di Milano; Ordine Dei Dottori Commercialisti Di Milano

Durata: 27 mesi
Avvio: 01/11/2005
Termine: 30/01/2008

Investimento: 3.000,00 euro
137 Destinatari così ripartiti:
38,68 % Personale interno dell'Amministrazione
61,32 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
Il processo di riforma del sistema tributario ha voluto porre prioritariamente l'attenzione sul cambiamento del rapporto tra fisco e contribuente. Si rende necessario coinvolgere tutti i cittadini (in particolar modo quelli interessati - professionalmente - sul versante tributario) in un processo virtuoso di rinnovamento culturale in cui si passi dalla vessazione/evasione al confronto/adempimento spontaneo. Le novità introdotte nel sistema tributario italiano (normative, organizzative, gestionali) stanno trasformando la funzione del contrasto all'evasione in un'attività di consulenza/informazione/confronto dei nostri funzionari nei riguardi dei cittadini e di chi li assiste dal punto di vista fiscale. L'Agenzia delle Entrate della Lombardia ha sentito forte l'esigenza di coinvolgere in un processo formativo, di sviluppo delle competenze specialistiche, ma anche relazionali, gli interlocutori più prossimi nell'ambito dell'attività di verifica nei confronti dei società di più rilevanti dimensioni.

Obiettivi perseguiti:
La formazione progettata ha cercato di ricostruire un ambiente verosimile in cui sperimentare immediatamente le nuove competenze apprese/aggiornate, facendo contemporaneamente crescere nei partecipanti la consapevolezza del ruolo che ciascuno ha nella 'relazione ' tributaria, al fine di giungere alla definizione di un rapporto tra cittadino e sistema fiscale sempre più trasparente, efficace e, possibilmente, virtuoso. Lo 'scambio ' dei ruoli ha permesso a ciascuno di sperimentare, nel setting protetto della formazione, strumenti/attività/dati utilizzati da quella che è normalmente la propria controparte, vivendone (con il livello di coinvolgimento che solo un gioco sa 'accendere ' in ciascuno) la passione, la competitività e il fine ultimo. Obiettivo naturale è un maggior rispetto dell'altro 'fuori ' dall'aula e nella vita lavorativa reale, perché se ne conoscono da vicino più direttamente la correttezza morale, i valori e la professionalità.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Formazione orientata allo sviluppo della consapevolezza del ruolo che ciascuno ha nella 'relazione ' tributaria, al fine di giungere ad un rapporto tra cittadino e fisco sempre più trasparente, efficace e virtuoso, facendo crescere in tutti i partecipanti la nuova cultura tributaria (vedi Statuto del contribuente)
2 . Strumento di sviluppo formativo - Crescita della professionalità dei partecipanti all'attività formativa attraverso un processo cooperativo di apprendimento, orientato oltre che ai contenuti anche alla relazione/collaborazione
3. Coerenza con il sistema organizzativo - I partecipanti all'attività formativa sono coloro che effettivamente si trovano nella realtà lavorativa a confrontarsi con le stesse fattispecie (case studies) oggetto della formazione
4 . Strumento di sviluppo professionale - Creazione di un setting formativo 'sfidante ' rispetto alle competenze possedute - Il percorso ha inoltre permesso di sviluppare alcune competenze organizzative fondamentali (passione per il lavoro, capacità di influenzare, argomentare e trascinare gli

altri, flessibilità) che quasi sempre vengono trascurate in percorsi di sviluppo professionali dei funzionari/professionisti coinvolti

5. Innovatività - L'utilizzo del laboratorio fiscale con il coinvolgimento di partners esterni all'Agenzia delle Entrate è una novità assoluta – Il perseguimento dell'obiettivo specifico di un maggior dialogo tra gli attori del sistema tributario partendo 'dal basso ' e lo scambio dei ruoli rispetto a quelli ricoperti nella normale attività lavorativa rappresentano un fattore fondamentale ed assolutamente innovativo per i percorsi formativi relativi allo sviluppo di competenza tributarie

6 . Esemplarità - Completamente trasferibile in qualsiasi altra Direzione Regionale dell'Agenzia delle Entrate, fermo restando l'accordo preventivo con i responsabili locali di Guardia di Finanza ed Ordine dei Commercialisti

7. Criteri di valutazione dei risultati - La giornata conclusiva di ogni laboratorio fiscale ha permesso ai partecipanti ed ai loro Capi di confrontarsi sulle soluzioni prospettate rispetto ai case studies proposti. Tale feedback in tempo reale (da parte dei responsabili dei processi lavorativi in oggetto) ha permesso la valutazione immediata dei risultati

8. Strumenti di monitoraggio - Oltre alla valutazione finale dell'apprendimento (effettuata nella giornata finale di ogni laboratorio tramite il confronto tra i partecipanti ed i loro Capi), sono stati utilizzati gli strumenti in uso per il sistema di gestione della qualità: 1) questionario di gradimento di fine aula (somministrato ai partecipanti); 2) questionario di valutazione dell'efficacia (somministrato - a fine anno formativo - ai Capi)

9. Riproducibilità - Con le stesse modalità, il laboratorio fiscale viene già ripetuto da due anni formativi (2006 e 2007); presumibilmente, tale attività formativa sarà replicata anche nei prossimi anni, anche per la richiesta in tal senso dell'Ordine dei Dottori commercialisti e della Guardia di Finanza

10. Trasferibilità - Il modello e gli obiettivi sono trasferibili in altre realtà della pubblica amministrazione in cui il raggiungimento del fine pubblico sia dipendente dalla condivisione di valori comuni e dalla creazione di una collaborazione proficua e trasparente tra ente pubblico e cittadino

2.1.6 Formazione e comunicazione per il benessere organizzativo

Amministrazione: Agenzia Entrate Veneto
Ufficio: Direzione Regionale del Veneto - Ufficio Formazione

Durata: 28 mesi
Avvio: 01/09/2005
Termine: 30/12/2007

Investimento: 6.600,00 euro
340 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
La Direzione Centrale AE ha prodotto un cd multimediale per l'autoformazione del personale dei front office degli uffici incaricando le Direzione regionali di erogarlo secondo la modalità più opportuna al contesto.

Obiettivi perseguiti:
Obiettivo-meta è il miglioramento continuo dei servizi resi all'utenza. Obiettivi-mezzo sono stati l'individuazione di referenti locali del progetto presso i 32 uffici coinvolti, la diffusione di una best practice quale la realizzazione di riunioni programmate e strutturate in termini di logistica, contenuti e output attesi. Creazione di una rete di persone sul territorio veneto preparate in materia di comunicazione integrata.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Da I CIRCOLI DI ASCOLTO ORGANIZZATIVO
www.cantieripa.it 2I Cantieri di innovazione Competenze per l'ascolto organizzativo

In un momento in cui le organizzazioni si trovano ad affrontare sfide sempre più impegnative, la qualità delle relazioni professionali diventa uno strumento fondamentale di crescita. Il progressivo aumento nella complessità dei processi tecnologici, organizzativi ed economici porta a moltiplicare in modo esponenziale il numero delle relazioni tra persone, ruoli e conoscenze. La quantità di interazioni all'interno dei sistemi è di per sé molto elevata e variabile e richiede competenze relazionali specifiche e innovative. Occorrono progetti sistemici per fare della complessità una risorsa e non un problema. La crescente importanza posta su tematiche quali la condivisione delle conoscenze, l'integrazione tra innovazione tecnologica e modelli organizzativi, la valorizzazione delle potenzialità e delle competenze delle persone evidenzia la centralità di una visione relazionale dei rapporti professionali. Proprio per questo l'attenzione per la qualità delle relazioni riguarda sia il benessere della persona nell'ambiente di lavoro, sia il livello di efficacia dell'organizzazione nel suo complesso. Non si tratta però di valorizzare in modo estemporaneo le competenze di relazione, ma di creare modelli sistematici di facilitazione capaci di coniugare la centralità della persona alla qualità e all'efficacia dei processi operativi. E non c'è modo migliore per raggiungere questo obiettivo della valorizzazione delle risorse interne che già operano nelle pubbliche amministrazioni.

2. Strumento di sviluppo formativo - Creazione di una rete formativa tra uffici che contemporaneamente sono coinvolti nella stessa attività formativa al fine di condividere le esperienze e diffondere sapere comune. Individuazione di personale interno preparato in materia di comunicazione e formazione che ha contribuito e contribuirà allo sviluppo di progetti affini.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Regolamento di amministrazione 2006 dell'AGENZIA DELLE ENTRATE

ART. 1

e) gestione per progetti di attività a termine di carattere innovativo e di particolare rilevanza e complessità;

f) sviluppo di metodi di pianificazione aziendale e di forme di organizzazione del lavoro basate sull'interazione di gruppo e sulla attivazione di logiche

di controllo sui risultati, ai fini di una gestione flessibile dei servizi e di una efficace integrazione delle attività;
g) valorizzazione di stili di gestione orientati al conseguimento dei risultati, alla sperimentazione di soluzioni innovative, all'assunzione responsabile didecisioni, allo sviluppo di rapporti cooperativi, alla consapevolezza della dimensione economica delle scelte gestionali, all'affermazione del senso etico dei fini pubblici primari perseguiti e al rispetto dei principi di legalità, trasparenza e imparzialità.
4 Strumento di sviluppo professionale - Affinamento delle competenze relazionali e comunicative del personale del front office verso il cliente esterno. Creazione di gruppi di lavoro presso gli uffici che attraverso la partecipazione alle attività proposte hanno sperimentato e sviluppato la capacità di lavorare in gruppo (team building) sviluppando le competenze comunicative verso il cliente interno.
5 Innovatività - integrazione di vari strumenti formativi: autoformazione su cd, corsi d'aula interattivi base e avanzati, questionari d'autoapprendimento, riunioni a tema, materiale didattico fornito telematicamente, gruppi di lavoro, Circoli per la Qualità. Tutte le attività sono state organizzate, condotte e coordinate da personale interno all'Agenzia delle Entrate che ha nel proprio organico specializzato per la gestione delle Risorse Umane (psicologi, sociologi, counselor).
6. Esemplarità - Il corso Comunicazione strumento di soddisfazione dell'utente è stato concluso in 29 uffici su 32 coinvolti inizialmente. Due uffici sono stati formati parzialmente, 1 si è autoescluso dal progetto. Tale attività è stata propedeutica per l'avvio di corsi di comunicazione avanzata quale Strumenti comunicativi per la soddisfazione del cliente interno ed esterno erogato in modalità Circolo per la Qualità o Centro d'ascolto organizzativo (vedi Cantieri).
7. Criteri di valutazione dei risultati - Dati della customer satisfaction, allargamento del progetto a tutte le aree operative degli uffici (Area servizi, Area Controllo, Unità di Direzione e Segreteria) con conseguente aumento del numero di partecipanti alle attività formative proposte.

8. Strumenti di monitoraggio - Per il corso Comunicazione strumento di soddisfazione dell'utente, incontri di follow up per l'ascolto delle esperienze e la raccolta del questionario di monitoraggio (che si allega) delle attività. Contatti settimanali telefonici o telematici con i referenti del progetto presso gli uffici.
9. Riproducibilità - Attività inserite nel Piano Formativo 2005-2006-2007-2008-…
10. Trasferibilità - Il costo delle attività è risultato contenuto nonostante il monte ore formativo elevato. La possibilità di utilizzare personale interno per la realizzazione del progetto consente di essere autonomi. Il progetto per tanto risulta trasferibile in tutte quelle strutture che abbiano personale competente in materia di sviluppo organizzativo. Nel caso siano presenti tali figure possono essere formate esternamente al fine di riversare nelle struttura d'appartenenza il know how appreso nel contesto formativo esterno.

2.1.7 Comunicazione, educazione e bioetica nei sistemi socio sanitari (master di primo livello)

Amministrazione: Asl Viterbo
Ufficio: Dipartimento di Prevenzione dell'Asl di Viterbo in collaborazione con l'Università della Tuscia

Durata: 12 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/12/2006

Investimento: 32.000,00 euro
20 Destinatari così ripartiti:

80 % Personale interno dell'Amministrazione
20 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
Il master nasce come corso multidisciplinare, tra materie di studio umanistiche e scientifiche, risponde alla sempre crescente e diffusa esigenza di informazione e approfondimento sulle complesse tematiche bioetiche da parte dell'opinione pubblica e delle diverse categorie professionali (ricercatori, medici, operatori della sanità e dell'ambiente veterinari, giuristi, economisti, amministratori pubblici, docenti ed educatori, giornalisti ecc.). Il master vuole inoltre fornire una preparazione che prenda in considerazione il costituirsi di diversi settori dell'etica pratica (etica dell'informazione, della comunicazione, del lavoro professionale, dell'insegnamento) e approfondisca in particolare le principali problematiche della bioetica intesa come insieme di riflessioni che i recenti sviluppi nelle della biologia e della medicina hanno fatto nascere nel trattamento della vita ambientale vegetale animale, (etica ambientale) e umana (etica Biomedica).

Obiettivi perseguiti:
Il corso si prefigge come obiettivo primario, quello di affrontare il problema della 'comunicazione umana' cioè parlare, scrivere, guardare ecc., in particolare in un ambito socio-sanitario: si rivolge principalmente a quelle questioni riguardanti l'etica e la bioetica. Si tratta di un progetto formativo rivolto a laureati in discipline diverse, e in particolare a coloro che nella pratica professionale debbano affrontare le problematiche della comunicazione sulla salute.
Questa competenza pluridisciplinare degli allievi vuole essere un approccio innovativo alla conoscenza finalizzato alla creazione di una migliore capacità di dialogo e comprensione fra modi diversi di affrontare le problematiche comunicative in ambito sanitario e alla costruzione di registri comunicativi efficaci.

Punti di forza:
2. Strumento di sviluppo formativo - approccio multidisciplinare
7. Criteri di valutazione dei risultati - predisposizioni di tesi
8. Strumenti di monitoraggio - Autovalutazione iniziale, test di valutazione per ogni materia di ogni modulo, test di valutazione finale, valutazione didattica.

2.1.8 P.R.I.S.Ma. Progetto di integrazione scolastica a Mazara

Amministrazione: Circolo Didattico Santa Gemma di Mazara del Vallo
Ufficio: Centro Territoriale di Educazione permanente degli Adulti (Eda) - 2 Circolo didattico Santa Gemma di Mazara del Vallo in collaborazione con: I.C. Pirandello; I.C. Borsellino; 1 C.D. Aiello; Ufficio scolastico regionale per la Sicilia - Direzione regionale

Durata: 10 mesi
Avvio: 01/09/2006
Termine: 30/06/2007

Investimento: 30.000,00 euro
250 Destinatari così ripartiti:
10 % Personale interno dell'Amministrazione
10 % Personale interno di altre Amministrazioni
70 % Categorie omogenee di cittadini
10 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
Il progetto risponde a due specifici fabbisogni formativi, rilevati all'interno della comunità mazarese, una città di oltre 50.000 abitanti che è costituita per il 10% da cittadini tunisini e maghrebini:
-) da una parte la necessità dei cittadini stranieri di conoscere la lingua italiana come strumento per l'integrazione nel territorio e la pacifica convivenza fra autoctoni e stranieri
-) dall'altra l'esigenza di far sì che il processo di integrazione non gravi soltanto sulle spalle dei cittadini tunisini.
Infatti è stata prevista una azione formativa specifica rivolta all'acquisizione di competenze riguardo la lingua e la cultura ara-ba. Tale azione è stata aperta a tutti gli adulti mazaresi per rendere fattibile il processo di comunicazione e quindi di scambio interculturale

Obiettivi perseguiti:
Gli obiettivi strategici del progetto sono sostanzialmente due:
1- Ampliare l'attività di alfabetizzazione della lingua italiana degli alunni tunisini che frequentano le scuole della rete e assicu-rare la prosecuzione dell'insegnamento della lingua araba ai bambini del 1 circolo didattico di Mazara
2- Favorire il confronto fra gli aspetti peculiari delle diverse culture presenti nel territorio di Mazara al fine di rilevarne punti di contatto e differenze con lo scopo di favorire il reciproco scambio, la ricerca di un linguaggio comune e la condivisione di va-lori universali.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto PRISMA è un progetto in rete e sposa la filosofia dell'autonomia scolastica. In particolare sviluppa le necessarie sinergie per il successo del processo formativo, in coerenza con il processo di riforma che da anni interessa e coinvolge la scuola italiana oltre che l'intera pubblica amministrazione

2. Strumento di sviluppo formativo - docenti, genitori, alunni, istituzione scolastica nel suo complesso e la comunità intera hanno avuto l'opportunità di creare nuovi percorsi di crescita individuale e collettiva il cui punto di partenza è la conoscenza delle culture presenti nel territorio come presupposto di un'efficace comunicazione fra i cittadini di diversa etnia
3. Coerenza con il sistema organizzativo - grazie alla collaborazione con la direzione regionale che ha finanziato l'iniziativa, è stato possibile creare raccordo e rafforzare la rete tra le istituzioni scolastiche, il territorio di riferimento e gli attori istituzionali portatori di interessi per la comunità.
4 . Strumento di sviluppo professionale - il progetto ha previsto un corso di formazione per i docenti delle scuole coinvolte accrescendo il patrimonio di competenze professionali e culturali degli stessi, con ricaduta in termini di implementazione del processo di apprendimento degli alunni
5. Innovatività - il progetto affronta il problema dell'integrazione degli stranieri in maniera globale, prevedendo azioni che coinvolgono bambini della scuola primaria, alunni della scuola secondaria di primo grado e adulti del territorio. La presenza di un mediatore culturale presso ogni scuola ha favorito la comunicazione e ha facilitato il processo di apprendimento
6. Esemplarità - il progetto è già stato realizzato anche nell'anno precedente e si presta ad essere ripetuto nel tempo e ad essere esportato in altri contesti geografici, con analoghe connotazioni territoriali e culturali
7. Criteri di valutazione dei risultati - Il progetto è stato monitorato, sia in itinere che ex post, da un comitato tecnico composto dai dirigenti scolastici delle scuole e dai docenti referenti. Sono stati individuati gli opportuni indicatori e stabiliti livelli di accettabilità dei risultati. Sono state elaborate prove di verifica congrue al percorso formativo realizzato.
8. Strumenti di monitoraggio - Sono stati utilizzati a tal riguardo l'approccio tecnicistico e l'approccio psico-sociale. Si sono utilizzate griglie di valutazione degli apprendimenti, griglie di rilevazione degli atteggiamenti e comportamenti, questionari di gradimento. Si è effettuata la rilevazione statistica delle presenze. Si è elaborato un report finale di valutazione del progetto

9. Riproducibilità - Il progetto si presta ad essere ripetuto negli anni scolastici a venire. Si presta inoltre a diventare un punto di riferimento formativo sistemico nel contesto territoriale.
10. Trasferibilità - Il progetto è senz'altro trasferibile in altri contesti scolastici che insistono in territori caratterizzati dalla multieticità e dalla multiculturalità

2.1.9 Le comunità di pratica: Supporto al processo di nascita e sviluppo delle municipalità

Amministrazione: Comune di Venezia
Ufficio: Direzione Sviluppo Organizzativo e Sistemi Informativi – Servizio Formazione e Aggiornamento Professionale

Durata: 13 mesi
Avvio: 01/05/2006
Termine: 30/05/2007

Investimento: 80.000,00 euro
400 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
La recente costituzione nel Comune di Venezia delle Municipalità ha rappresentato una profonda trasformazione sia nel rapporto tra il Comune e il Cittadino (alle Municipalità spetta infatti il compito di erogare importanti servizi del welfare), sia all'interno della struttura organizzativa dell'ente. Alla luce di questo il Comune di Venezia ha ritenuto strategico sostenere i

gruppi di lavoro coinvolti nel decentramento e riconoscerli come Comunità di Pratica, come gruppi di operatori che, al di là della collocazione territoriale o gerarchica, condividono prassi e identità professionali e hanno interesse a stabilire e mantenere costante dialoghi, scambi di esperienze e progetti, anche con il supporto delle tecnologie Web.

Obiettivi perseguiti:
Creare una modalità di relazione che favorisca lo scambio di esperienze e di conoscenza;
- Rafforzare l'identità comune dei mestieri e delle comunità pur in assenza di una collocazione fisica unica;
- Condividere modalità nuove di lavoro che favoriscano lo scambio e il riconoscimento delle persone attraverso le tecnologie web
- Creare un luogo che, grazie alle tecnologie web, permette alle persone di continuare a vivere come gruppo e dunque confrontarsi e imparare in modo collaborativi, scambiare esperienze, cercare e offrire il supporto professionale;
- Creare un'occasione di ascolto delle esperienze di cambiamento e di rinforzo delle motivazioni dei singoli;
- Costruire e condividere strumenti di lavoro (modulistica, formati di documenti) uniformi tra le diverse unità organizzative, attraverso strumenti web per la scrittura collaborativi e gruppi di lavoro in presenza.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - La nascita e lo sviluppo delle Comunità di Pratica è strettamente connesso al principale processo di riforma avvenuto a livello organizzativo e amministrativo all'interno del Comune di Venezia, ovvero la costituzione delle Municipalità. L'esigenza di mantenere, anche in strutture decentrate, un'elevata coerenza amministrativa, di gestione e di alta qualità dei servizi erogati, ha incoraggiato e reso necessario l'avvio del progetto CdP.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Fin dalla fase embrionale di progettazione l'intero percorso delle CdP è stato accompagnato dal costante supporto e coordinamento dei Direttori, delle Direzioni e dei Servizi centrali del Comune di Venezia, con la costituzione del Comitato Guida al quale è spettato il compito di indirizzare la progettazione in relazione agli orientamenti di politica dei servizi e di mantenere continuo il dialogo tra l'organizzazione centrale e le Community.
4. Strumento di sviluppo professionale - Le CdP mirano a divenire luogo e laboratorio dei "mestieri" e delle buone pratiche sviluppate sia nei singoli servizi decentrati sia elaborate proprio grazie al lavoro congiunto degli operatori.
5. Innovatività - Le CdP permettono la condivisione di identità professionali, la possibilità di confronto sui mestieri, su concetti e modelli di riferimento. Favoriscono la circolazione di informazioni, idee, progetti e lo sviluppo di innovazione. Supportano il processo di decentramento favorendo l'uniformità dei servizi. Le CdP vivono attraverso incontri in presenza e l'utilizzo di struementi e ambienti Web (mailing list e forum) all'interno dei quali i membri possono confrontarsi, lavorare a distanza in modo collaborativi e ricevere costante supporto da esperti interni ed esterni.
6. Esemplarità - Vi sono sicuramente ulteriori servizi che nel processo di decentramento presso le Municipalità possono sviluppare un percorso di Comunità di Pratica simile a quello intrapreso dal Welfare e dagli Affari Istituzionali, come ad esempio l'intera area dei Lavori Pubblici.
9. Riproducibilità - nel corso degli incontri e dei workshop fin qui svolti è emersa con forza l'esigenza di ampliare l'area di azione, intervento, integrazione e coinvolgimento delle CdP in altri settori e servizi dell'ente come le Politiche Educative (in seguito inserite nella Community Welfare), l'URP, i Servizi Demografici e ulteriori aree delle Politiche Sociali come il Servizio Immigrazione.
10 . Trasferibilità - La CdP si è rivelato, grazie al costante confronto e dialogo di tutti i soggetti interessati e coinvolti, un prezioso strumento di incontro, dibattito e scambio di esperienze, progetti e competenze, rivelando non solo la concreta possibilità di applicazione in altre realtà (esterne o

interne all'Ente) ma rendendola di fatto auspicabile in situazioni di profondi mutamenti organizzativi simili a quelli avvenuti all'interno del Comune di Venezia.

2.1.10 Il segretariato sociale: funzioni, regole, organizzazione (corso di formazione)

Amministrazione: Provincia di Lecce
Ufficio: Agenzia di Assistenza Tecnica agli Enti Locali

Durata: 7 mesi
Avvio: 21/03/2006
Termine: 19/10/2006

Investimento: 14.500,00 euro
50 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
L'Ente locale è chiamato a contribuire alla governance del sistema dei servizi e ad impegnarsi nella regia della rete dei servizi sociali, assumendo come punto di riferimento la costruzione di reti comunitarie significative per la comunicazione fra sistema della domanda e dell'offerta, in altre parole di un welfare delle responsabilità condivise. Il segretariato sociale rappresenta la "Porta Unica d'Accesso" ai servizi socio assistenziali erogati dai competenti soggetti pubblici e privati presenti sul territorio. Il cittadino/utente ha diritto di vedere eliminate "le barriere" che impediscono e/o rendono difficoltosa la fruizione dei servizi socio-sanitari. La costituzione della rete formativa tra ASL, Provincia e Comuni consente agli operatori di acquisi-

re conoscenze e metodi in grado di omogeneizzare le procedure, attraverso l'analisi di nuovi iter procedurali, processi di lavoro e problematiche operative. La rete formativa rappresenta la leva per un servizio di segretariato sociale rispondente alle esigenze delle comunità di riferimento. Il fabbisogno formativo è stato rilevato attraverso il tavolo interistituzionale Legge 328/2000 e L.R.Puglia 17/2003 coordinato dalla Provincia di Lecce.

Obiettivi perseguiti:
Il corso si è proposto l'obiettivo di fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie alla realizzazione di un modello di segretariato sociale capace di aiutare le persone più fragili o non in grado di utilizzare bene l'informazione nelle procedure necessarie per conseguire una prestazione fino a fissare appuntamenti con il servizio al quale è opportuno rivolgersi o ad effettuare, se necessario, visite domiciliari. La costituzione della rete formativa ha garantito alla -comunità dei partecipanti- acquisire conoscenze e metodi in grado di omogeneizzare le procedure, attraverso l'analisi di nuovi iter procedurali, processi di lavoro e problematiche operative. Si sono create le base per la erogazione del servizio di segretariato sociale quale luogo privilegiato di riferimento dove le informazioni, che sono gestite da enti diversi (Provincia - Comune - Municipio - ASL - Prefettura - Tribunale - Istituzioni private ecc.), vengono ricomposte e riaggregate -su misura-, cioè in base alle specifiche esigenze dell'individuo o di gruppi sociali definiti.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - La legge 328/2000 e la legge Regione Puglia 17/2003 prevedono la realizzazione del servizio di segretariato sociale. Il percorso è in linea con la direttiva del Ministero della Funzione Pubblica del 24/03/204 sulla rilevazione della qualità dei servizi.
2. Strumento di sviluppo formativo - La programmazione formativa è stata realizzata sulla base dell'analisi del fabbisogno formativo emerso dai lavori del tavolo interistituzionale della Lege 328/2000 e L.R. Puglia n. 17/2003,

costituito da Istituzioni pubbliche e soggetti aventi competenza in campo sociale, formativo e sanitario compreso il terzo settore.
3. Coerenza con il sistema organizzativo- I partecipanti hanno costituito gruppi di lavoro corrispondenti agli ambiti di zona (coincidenti con i distretti sociosanitari). La metodologia adottata ha permesso di trasferire l'apporto teorico e metodologico nella costruzione del modello di segretariato da realizzare nell'ambito di zona di appartenenza dei partecipanti.
4. Strumento di sviluppo professionale - Il percorso formativo ha rappresentato un momento di crescita professionale individuale e di gruppo. Il lavoro di gruppo ha di fatto anticipato l'interscambio organizzativo che gli operatori dei diversi Enti sono chiamati ad applicare nel servizio di segretariato sociale.
5. Innovatività - Il corso ha rappresentato un vero e proprio laboratorio di innovazione dove la trasmissione di conoscenze e competenze si è sviluppata attraverso forme si apprendimento tese al cambiamento ed all'innovazione. Le soluzioni adottate rappresentano la sintesi delle soluzioni provenienti da Enti ed organismi interagenti con il segretariato sociale.
6. Esemplarità - L'esperienza può essere ripetuta a favore degli ulteriori operatori incardinati nel servizio di segretariato sociale.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Certificazione di qualità ISO 9001 rilasciata da ICIM, che prevede la validazione dell'attività da parte del Consiglio di Amministrazione composto da amministratori di 7 Comuni della provincia. La tesina finale ha rappresentato lo strumento di valutazione dei partecipanti.
8. Strumenti di monitoraggio adottati - E' stata sviluppata un sistema di monitoraggio e controllo che ha consentito la costante valutazione dell'efficace e qualità dell'intervento. Sono stati utilizzati questionari, scheda docente ed interviste ai partercipanti. Il forum finale ed una successiva riunione del comitato interistituzionale Legge 328/2000 e L.R.Puglia 17/2003 hanno verificato la ricaduta sul territorio.
9. Riproducibilità - L'intervento ha detto vita ad un modello di segretariato sociale che sulla base dei risultati conseguiti dal nuovo servizio può essere suscettibile di adeguamenti innovativi che assicurino continuativamente l'ef-

ficacia e l'efficienza del servizio reso alle comunità. L'esperienza può senz'altro essere riprodotta nel contesto delle amministrazioni costituenti la rete formativa.
10. Trasferibilità - Dal monitoraggio dell'attività si ricava l'orientamento positivo per la riproposizione di analoghe esperienze formative. L'intervento può essere applicato nelle altre realtà amministrative del territorio che non hanno partecipato alla edizione di cui trattasi.

2.1.11 Reform s.r.l.: Rete per la formazione integrata e la valorizzazione del lavoro nella Pubblica Amministrazione

Amministrazione: Provincia di Pisa
Ufficio: Ufficio Assistenza e Sviluppo Autonomie Locali

Durata: 24 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 50.000,00 euro
2000 Destinatari così ripartiti:
70 % Personale interno di altre Amministrazioni
30 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
La maggior parte delle proposte formative che il mercato rivolge ai Comuni di medio/piccole dimensioni, si presentano poco affidabili per gli enti che dovrebbero acquisirle; questo in ragione della scarsa aderenza dei prodotti alle reali richieste dei possibili clienti, trattandosi in molti casi di prodotti standardizzati messi a punto in contesti diversi e talvolta lontani dalle

pubbliche amministrazioni di riferimento. Reform, , struttura che nasce nella Provincia, conosce dall'interno quelle che sono le esigenze specifiche degli operatori del territorio pisano e può, quindi, curarne gli specifici bisogni riuscendo a mantenere alta quella dimensione che è imposta oggi agli Enti locali.

Obiettivi perseguiti:

Reform punta ad affiancare e facilitare le autonome iniziative degli Enti singoli e associati in campo formativo; costruendo nuove reti di relazioni con le Agenzie già operanti sul territorio.

A d un primo obiettivo di realizzazione di interventi formativi integrati a favore del personale degli enti locali, si affianca quello più ambizioso di realizzare la prima esperienza di costruzione concertata di un pacchetto formativo provinciale tra e per i Comuni. Grazie all'ottimizzazione delle economie di scala la Provincia e i Comuni aderenti a Reform potranno usufruire di servizi molto qualificati, personalizzati e a costi più bassi di quelli reperibili sul mercato; saranno inoltre, i fruitori di specifici prodotti derivanti da mirate rilevazioni di fabbisogni formativi dei singoli enti e, soprattutto, potranno beneficiare di un costante confronto e scambio di esperienze tra i dipendenti degli enti costituenti la società (Comunità di pratica).

Il risultato atteso è quello di garantire un'alta qualità della formazione per il personale degli enti locali, attraverso l'uso ottimale delle risorse disponibili senza tralasciare i bisogni derivanti dalle specificità locali e dalle contingenze organizzative

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - le attività proposte mirano a utilizzare la formazione come leva per il miglioramento organizzativo, per adeguare le competenze ai nuovi e più complessi compiti che il processo di innovazione della pubblica amministrazione impone.

2. Strumento di sviluppo formativo - Al centro del progetto c'è la valorizzazione delle risorse interne di personale, sempre più 'rare ' e quindi sempre più preziose, per lo sviluppo qualitativo delle prestazioni lavorative e quindi per il successo dell'azione della pubblica amministrazione;
3. Coerenza con il sistema organizzativo - I comuni del territorio hanno sottoscritto una carta di intenti finalizzata alla creazione di un sistema integrato per sostenere la formazione e le valorizzazione del lavoro, grazie alla quale si realizzerà la prima esperienza di costruzione concertata di un pacchetto formativo provinciale tra e per i Comuni. Il risultato atteso è quello di garantire un'alta qualità della formazione per il personale degli enti locali, attraverso l'uso ottimale delle risorse disponibili senza tralasciare i bisogni derivanti dalle specificità locali e dalle contingenze organizzative
4. Strumento di sviluppo professionale - Oltre a quanto detto al punto 16.3, preme sottolineare che la creazione di una rete di relazioni tra tutti i soggetti interessati, e di processi di apprendimento collaborativi, determina un circolo virtuoso di condivisione di esperienze e una conseguente crescita professionale dei soggetti coinvolti.
5. Innovatività - Elementi di innovazione sono presenti sia negli obbiettivi (la Provincia che decide di attivarsi per sostenere e supportare gli enti del territorio, con particolare attenzione a quelli medio piccoli, nell'utilizzo della formazione per la valorizzazione delle risorse umane) che nello strumento adottato per il loro perseguimento (una tecnostruttura ad hoc) che negli strumenti di supporto (portale di Knowledge management reform, il sito autonoie locali riservato alle comunità di pratica, laboratori per facilitare l'introduzione delle innovazione organizzative, 'carta di intenti per un sistema integrato di interventi ' cui hanno aderito i comuni), nonchè nei risultati attesi: garantire un'alta qualità della formazione per il personale degli enti locali, attraverso l'uso ottimale delle risorse disponibili senza tralasciare i bisogni derivanti dalle specificità locali e dalle contingenze organizzative.
6. Esemplarità - L'esperienza partita in forma pilota nel 2006 con un primo gruppo di comuni medio piccoli del territorio, con la firma della carta di intenti sarà estesa a in forma sistemica a tutto il territorio.

7. Criteri di valutazione dei risultati - Sono stati adottati metodologie per la valutazione di gradimento , di apprendimento e anche di impatto, nonché in alcuno casi dei veri e propri follw up.
8. Strumenti di monitoraggio - creazione di una rete di referenti sul territorio con i quali vengono svolti periodici focus group.
9. Riproducibilità - Con la creazione della tecnostruttura Reform, si mira a creare un sistema permanente di supporto e affiancamento dei Comuni nei processi formativi, un sistema aperto alla sperimentazione continua di nuove soluzione e metodologie per il perseguimento degli obietti programmati.
10. Trasferibilità - Il modello e le soluzioni adottate sono perfettamente replicabili in qualsiasi provincia

2.1.12 On-laboratorio itinerante di musica e arti varie

Amministrazione: Provincia di Reggio Emilia

Ufficio: Assessorato alla cultura e al paesaggio - U.O. Spettacolo e promozione del territorio in collaborazione con: Arci Nuova Associazione di Reggio Emilia; Comune di Bagnolo in Piano; Comune di Bibbiano; Comune di Boretto; Comune di Cadelbosco di Sopra; Comune di Casalgrande; Comune di Castellarano; Comune di Castelnovo di Sotto; Comune di Castelnovo ne' Monti; Comune di Correggio; Comune di Montecchio Emilia; Comune di Guastalla; Comune di Novellara; Comune di Reggio Emilia; Comune di Reggiolo; Comune di Rubiera; Comune di San Martino In Rio; Comune di Sant'Ilario D'enza; Comune di Scandiano; Unione dei Comuni Dell'alto Ap-pennino Reggiano (Busana, Col-lagna, Ligonchio, Ramiseto); Comune di Vezzano dul Crostolo; Comune di Viano

Durata: 14 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 28/02/2007

Investimento: 60.000,00 euro
350 Destinatari così ripartiti:
45 % Categorie omogenee di cittadini
55 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
La Provincia di Reggio Emilia, nell'ambito della propria politica culturale, riserva un ruolo di primo piano al mondo giovanile. Crede fermamente nella necessità di investire in modo sistematico in azioni culturali rivolte ai giovani, tanto che ne ha fatto uno dei punti strategici delle proprie linee programmatiche. Per questo ha inteso dare vita, con gli Enti del territorio, a un progetto di carattere formativo (ON) rivolto ai giovani che rispondesse alle seguenti domande: Cos'è la creatività per i giovani? Come si esprimono i ragazzi? Quali sono i loro gusti ed i loro interessi nell'ambito della musica, del video, della grafica/illustrazione e della scrittura? Quali sono gli spazi e le dinamiche di relazione dei ragazzi ed il loro rapporto con le nuove tecnologie (in particolare con il computer)?. Si è voluti così entrare non solo nella dimensione creativa dei ragazzi, ma più propriamente in quella sociale e culturale, per comprendere appieno il -mondo giovanile-, spesso di difficile coinvolgimento e interpretazione. Aspetto fondamentale per qualsiasi azione politico-sociale di Enti e Associazioni.

Obiettivi perseguiti:
ON. Laboratorio itinerante di musica e arti varie', è un progetto che, con modalità dinamiche e un po' fuori dagli schemi, intende aprire all'interdisciplinarietà gli interessi spesso settoriali dei ragazzi e aiutare i giovani a costruirsi una visuale mentale a 360 , necessaria per destreggiarsi nella società contemporanea fortemente contaminata e multi-sfaccettata dal punto di vista culturale. I principali obiettivi sono:

- stimolare l'interazione tra musica ed altre espressioni artistiche (grafica, scrittura, video e teatro);
- fornire, in modo continuativo, nuove opportunità, strumenti formativi, stimoli e visibilità ai giovani creativi;
- valorizzare le proposte artistiche che il territorio provinciale esprime, incentivando tali attività e rendendo, nel tempo, Reggio Emilia un centro di riferimento e di elaborazione per la creatività giovanile.

Punti di forza:
4. Strumento di sviluppo professionale - i percorsi formativi proposti possono aiutare i giovani a comprendere le proprie potenzialità nei diversi campi creativi affrontati (musica, video, grafica/illustrazione, scrittura) e indirizzare così le loro scelte professionali future.
5. Innovatività - la sperimentazione dei linguaggi, la multidisciplinarietà (con particolare riferimento alle tendenze musicali contemporanee, alle forme espressive moderne della creatività), l'utilizzo delle tecnologie multimediali

2.1.13 La sorgente: Il piano annuale formativo 2006

Amministrazione: Unione Comuni Valle del Belice
Ufficio: Ufficio formazione dell'Unione dei comuni "Valle del Belice" in collaborazione con: comune di Gibellina; comune di Partanna; comune di Poggioreale; comune di Salaparuta; comune di Santa Ninfa

Durata: 12 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 31/12/2006

Investimento: 440.000,00 euro
543 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il piano formativo 2006 si inserisce nel piano formativo triennale 2005/2007 e ne rappresenta la prima annualità.
Dall'analisi dei fabbisogni formativi del personale sono emerse le seguenti esigenze:
a) area del sapere: E' stata rilevata l'esigenza di una maggiore conoscenza delle norme, della giurisprudenza, dell'ordinamento degli enti locali, degli Statuti e dei regolamenti.
A questo bisogno si è risposto con la previsione, in ciascun corso, di alcuni moduli specificamente destinati all'accrescimento delle conoscenze giuridiche, tenuto conto della categoria professionale di appartenenza e del servizio svolto.
b) area del saper fare: E' stato rilevato un forte bisogno di specializzazione pratica nei settori di competenza. A questo biso-gno si risponde in particolare con la formazione specialistica in tutte le sue articolazioni.
c) area del saper essere: E' stato rilevato il bisogno di rapportarsi meglio con i cittadini, con gli amministratori, con le istitu-zioni pubbliche. A questo bisogno si risponde con alcuni moduli dedicati al valore del servizio pubblico, alla comunicazione interna ed esterna, alla centralità del cittadino.

Obiettivi perseguiti:
Fermi restando i macro obiettivi della formazione pubblica italiana e gli obiettivi di scenario del Piano triennale formativo 2005/2007, ciascuna attività formativa è progettata per rispondere a tre obiettivi strategici, con riferimen-to alle materie, agli argomenti ed ai temi del corso:
- area del sapere: accrescimento delle conoscenze giuridico-amministrative
- area del saper fare: miglioramento delle competenze e delle prestazioni professionali
- area del saper essere: modifica dei comportamenti individuali e di gruppo, mettendo in pratica quanto appreso

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - il PAF 2006 si inserisce nel processo di cambiamento della pubblica amministrazione italiana e fa proprie le metodologie di progetto, finalizzate a rendere coerente l'azione del personale comunale rispetto agli obiettivi strategici dell'ente
2. Strumento di sviluppo formativo - il PAF 2006 è coerente con le direttive della Funzione Pubblica 1994, 2001, con le norme del CCNL e con il regolamento dell'Ufficio formazione dell'Unione, fortemente collegato al contesto della formazio-ne pubblica europea per lo sviluppo della persona e delle organizzazioni pubblica, al servizio dei cittadini
3. Coerenza con il sistema organizzativo - il PAF è strettamente collegato con il sistema premiante e con lo sviluppo della carriera, sia in termini di quantità (presenza ai corsi) che in termini di qualità (risultati conseguiti)
4. Strumento di sviluppo professionale - il PAF sostiene lo sviluppo professionale dei destinatari, rispondendo fattivamente ai bisogni rilevati in sede di analisi. E' uno strumento di crescita culturale e di modifica dei comportamenti, con un forte orien-tamento alla persona e alla comunità professionale
5. Innovatività - il PAF ha previsto per ciascun modulo didattico un forte investimento nell'auto-apprendimento e nell'applicabilità di quanto imparato sul posto di lavoro, attraverso esercitazioni pratiche, Cdrom, dispense ed altro materiale didattico immediatamente sperimentabile nella settimana successiva alla lezione frontale.

E' stato inoltre utilizzato in maniera formativa l'appuntamento conviviale che ha segnato la fine di ciascun corso e che ha contribuito a creare o a rafforzare i legami personali oltre che professionali dei partecipanti.

6. Esemplarità - Il PAF adotta la metodologia del Project management ed è riproducibile in ogni sua fase, nei dati di input ed output. Cambieranno ovviamente i contenuti ed i contesti ambientali, ma lo schema di progetto è assolutamente riproducibile.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Il sistema di valutazione è coerente con la direttiva Frattini e riguarda:

a) la valutazione dell'efficacia dell'attività formativa (test di entrata/test di uscita/eventuali lavori di gruppo)
b) la valutazione della qualità della formazione (test di verifica dell'attività da parte dei partecipanti)
c) la verifica del raggiungimento degli obiettivi da parte della committenza (trasmissione di un dossier agli amministratori dell'Unione)
d) la valutazione dell'impatto del cambiamento (attraverso una indagine condotta sui cittadini dell'Unione, al termine del primo triennio formativo)
8. Strumenti di monitoraggio - il PAF è monitorato all'inizio, durante e alla fine della sua realizzazione dall'Ufficio formazio-ne e dai tutor, anche sulla base dei risultati derivanti dall'applicazione del sistema di valutazione
9. Riproducibilità - il PAF è riproducibile ed ogni anno viene adeguato ai nuovi bisogni, pur tenendo ferma la sua imposta-zione generale
10. Trasferibilità - il PAF è trasferibile in ogni sua fase in qualsiasi altra organizzazione, pubblica e privata

2.1.14 Alta formazione culturale per i dipendenti universitari

Amministrazione: Università di Bologna
Ufficio: Alma Mater Studiorum in collaborazione con: Università di Firenze; Università di Padova; Università di Pisa; Università di Trento

Durata: 44 mesi
Avvio: 01/09/2002
Termine: 30/04/2006

Investimento: 50.000,00 euro
2892 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Esigenze di contesto: Il progetto recepisce le indicazioni della Legge Finanziaria 448/2001 ed in particolare dall'art. 19 che dispone per le Amministrazioni pubbliche la promozione di iniziative di alta formazione del proprio personale anche ai fini della dirigenza favorendo la partecipazione dei dipendenti ai corsi di laurea, anche triennali, organizzati con l'impiego di metodologie di formazione a distanza per finalità connesse alle attribuzioni istituzionali delle amministrazioni interessate.
Esigenze interne: Facilitare e incentivare azioni di Alta Formazione nei confronti del personale tecnico-amministrativo risponde all'esigenza di supportare i forti cambiamenti che sta vivendo l'Ateneo. L'innalzamento del livello culturale dei propri dipendenti e il confronto con altre realtà organizzative nazionali e internazionali risponde a bisogni individuali ed organizzativi di crescita e di competitività.

Obiettivi perseguiti:
I principali obiettivi perseguiti dall'Ateneo attraverso il modello di alta formazione sono:
- Integrare l'offerta formativa attraverso opportunità che valorizzano le scelte individuali di apprendimento;
- Favorire la crescita culturale del personale conciliando tempi di vita e tempi di lavoro;
- Favorire sviluppo professionale attraverso esperienze organizzative e lavorative di alto valore nazionale ed internazionale;
- Favorire gli scambi e il confronto tra Università a livello locale ed internazionale
- Innalzamento del livello culturale dei propri dipendenti;

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma -Il modello di alta formazione è in linea con quanto definito nell'ambito del Processo di Bologna (in particolare nel corso dei summit dell'Unione Europea tenuti a Lisbona nel 2000 e a

Barcellona nel 2002), che attribuisce un ruolo centrale alla conoscenza, quale principale strumento per il raggiungimento di elevati standard di qualità nell'ambito dell'istruzione, da ottenere anche attraverso la promozione della mobilità (per studenti, docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo). Il progetto, inoltre, è coerente con le disposizioni normative nazionali in materia di formazione, in particolare con la direttiva della Funzione Pubblica 13 dicembre 2001 'Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni'. L'innalzamento culturale, il confronto e lo scambio di conoscenze a livello nazionale ed internazionale, supporta il personale e l'Organizzazione nei processi di riforma della Pubblica Amministrazione.

. 2 Strumento di sviluppo formativo - Al personale che aderisce al progetto si offre un'opportunità di crescita personale e culturale, attraverso il supporto economico necessario per il conseguimento di titoli di studio (laurea e post laurea) e la promozione di stage in Italia e all'estero. La proposta valorizza l'autonomia del singolo nella scelta dei percorsi di studio e il confronto tra persone e organizzazione per quanto attiene le esperienze di stage. La condivisione delle conoscenze e la socializzazione di quanto sperimentato può, inoltre, rappresentare occasione di apprendimento organizzativo.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto è in linea con i criteri guida del sistema di sviluppo del personale dell'Ateneo di Bologna, in particolare: equità, sicurezza e sviluppo. Il modello di alta formazione, inoltre, rappresenta una delle risposte dell'Ateneo in termini di proposta formativa rivolta alla persona (training on need), integrandosi con le attività e i progetti orientati all'organizzazione (training on demand). Il progetto favorisce congiuntamente sviluppo professionale e formazione individuale, contribuisce a migliorare il clima organizzativo e supporto la costruzione di reti nazionali ed internazionali come comunità di pratica.

4. Strumento di sviluppo professionale - L'innalzamento culturale supporta e favorisce la crescita professionale permettendo l'acquisizione di maggiori conoscenze e chiavi di lettura fondamentali per la comprensione di realtà organizzative complesse in continua evoluzione. Le esperienze di stage al-

l'estero ed in Italia sono espressamente legate al profilo di ruolo e promosse in ragione delle ricadute attese sui servizi. Il modello di alta formazione permette di acquisire titoli ed esperienze che possono essere valorizzati nei percorsi di carriera.

5. Innovatività - Il modello di alta formazione promosso rappresenta a livello nazionale un'esperienza pilota, in ragione della differenziazione e dell'estensione dei benefici a favore del personale tecnico amministrativo. Si tratta di opportunità di crescita culturale e professionale garantite a circa 2900 persone, nella ricerca di equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro, esigenze individuali ed esigenze dell'organizzazione . La valutazione della sperimentazione in termini acquisizione delle competenze, di miglioramento del clima organizzativo, di sostenibilità economica della proposta sarà di significativa importanza per promuovere la trasferibilità della stessa in altri contesti universitari.

6. Esemplarità - La proposta è stata rinnovata nel tempo a partire da soluzioni migliorative individuate sulla base del monitoraggio e della valutazione della sperimentazione. Obiettivo dell'Amministrazione è offrire un servizio ed un'opportunità consolidata, compatibilmente con le risorse disponibili.

7. Criteri di valutazione dei risultati - Il modello proposto è stato valutato sulla base dei dati riguardanti il personale tecnico amministrativo iscritto ai corsi di laurea, il numero di crediti conseguiti ed esami sostenuti e il gradimento dell'iniziativa. In particolare, oltre 90% delle persone interessate ha ritenuto questa proposta un forte e concreto segnale di attenzione dell'Amministrazione nei confronti del proprio personale.

8. Strumenti di monitoraggio - Il monitoraggio è stato realizzato attraverso l'analisi dei dati forniti dal sistema informativo a supporto della carriera degli studenti-lavoratori e la conduzione di un'indagine realizzata attraverso la somministrazione di un questionario predisposto ad hoc. Potrà essere ulteriormente perfezionato attraverso il confronto sistematico con le esperienze degli altri Atenei coinvolti in fase di predisposizione del modello di alta formazione. Particolare valore acquisisce la valutazione degli stage,

rispetto alla quale vi è stretta condivisione e collaborazione tra le strutture coinvolte.

9. Riproducibilità - Il modello è stato proposto e promosso per essere un'opportunità consolidata nel tempo a favore del personale. Potrà essere parzialmente rivisto, soprattutto per quanto riguarda la diffusione di stage all'estero e il supporto economico per l'iscrizione a master universitari, in ragione delle disponibilità economiche dell'Ente.

10. Trasferibilità - Il modello di alta formazione è trasferibile in altri contesti universitari compatibilmente con le risorse economiche dell'Ente e degli obiettivi del sistema di sviluppo del personale promossi al suo interno.

2.2 SISTEMI FORMATIVI

2.1.1. Le Amministrazioni premiate

1) **Regione Emilia Romagna:** ***Sist-er - Sistema formativo decentrato della formazione in rer - Vademecum del processo formativo dedicato ai referenti di direzione per la formazione della Regione Emilia-Romagna*** **- Primo Premio Assoluto**
2) **Agenzia Entrate Lombardia:** ***La moltiplicazione dei canali di ascolto in una formazione centrata sul destinatario: L'indagine conoscitiva sulla formazione*** **- Secondo Premio Assoluto**
3) **Inps:** ***Laboratori di studio e ricerca nell'ambito della formazione formatori*** **- Terzo Premio ex aequo**
4) **Regione Friuli Venezia Giulia:** ***Koiné – Enti locali in dialogo per lo sviluppo integrato del territorio*** **- Terzo Premio ex aequo**

Segnalazioni di Eccellenza

- **Arsia Toscana:** ***Sgq - Sistema di gestione per la qualità dei servizi di formazione dell'Agenzia Formativa dell'Arsia***
- **Ausl Piacenza:** ***Egeo: Un programma per la gestione della formazione aziendale***
- **Comune di Valenza:** ***Laboratorio permanente di comunicazione Cometa***
- **Ministero dell'Economia e delle Finanze:** ***Il test center Ecdl del Dipartimento del Tesoro***

- **Provincia di Bolzano:** ***Qm22 – Implementazione di un sistema di qualità con il modello Efqm***
- **Provincia di Trento:** ***Iscrizioni corsi on-line***
- **Regione Piemonte:** ***Piano di Formazione 2007***
- **Regione Toscana:** ***Miformo: Sistema di accesso dei dipendenti alla propria formazione***
- **Università di Bologna:** ***Integrare per apprendere nelle organizzazioni: Il sistema di valutazione e formazione dell'Ateneo di Bologna***

2.2.2 Sist-er - Sistema formativo decentrato della formazione in rer - Vademecum del processo formativo dedicato ai referenti di direzione per la formazione della Regione Emilia-Romagna

Amministrazione: Regione Emilia Romagna
Ufficio: Direzione Generale Centrale Organizzazione, Personale, Sistemi Informativi e Telematica - Servizio Organizzazione e Sviluppo

Durata: 15 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/03/2007

Investimento: 700.000,00 euro
2992 Destinatari così ripartiti:
20 % Personale interno dell'Amministrazione
80 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
Il presente progetto, promosso dal Servizio Organizzazione e Sviluppo, nasce dalla volontà di dare continuità ad azioni di sistema intraprese nel corso dell'ultimo triennio e volte a realizzare, rinforzare e supportare costantemente un sistema di attori sensibile alle tematiche della valorizzazione delle risorse umane e dell'organizzazione. In particolare il decentramento presso ciascuna Direzione Generale delle attività formative settoriali, tecnico-specialistiche (siano esse a partecipazione individuale, a catalogo, gestite direttamente nell'ambito delle stesse direzioni) e la realizzazione di un sistema informativo in rete comportano un impegno costante, in termini di supporto metodologico da parte del Servizio centrale.
L'esigenza è quindi quella di fornire modelli e strumenti appropriati all'efficace gestione e presidio del ruolo dei referenti per la formazione nell'ambito delle strutture organizzative di appartenenza, strumenti che oltre ad essere metodologicamente appropriati siano condivisi e soprattutto contestualizzati al 'sistema Regione Emilia-Romagna' e che siano di supporto all'attività di mentoring svolta dal Servizio centrale.

Obiettivi perseguiti:
Il progetto si pone l'obiettivo generale di consolidare un sistema strutturato e coerente di formazione nell'Amministrazione regionale, mediante lo sviluppo di una comunità professionale di Referenti per Formazione, che nelle singole Direzioni Generali di riferimento possano supportare il Servizio centrale nella rilevazione dei bisogni formativi, nella progettazione e realizzazione delle attività formative settoriali tecnico-specialistiche, nella valutazione dell'efficacia delle stesse e nella gestione operativa delle attività formative realizzate dalla struttura centrale.
Obiettivo specifico del progetto è l'adozione di un modello e dei relativi strumenti, utili sia in relazione allo sviluppo delle attività formative settoriali, sia all'efficace gestione delle sistema dei referenti a supporto della formazione regionale. I risultati attesi consistono quindi in un incremento della coerenza delle attività formative settoriali, in uno sviluppo delle competen-

ze metodologiche dei referenti, in una condivisione costante dei valori e della mission della formazione, in una condivisione delle esperienze in ottica di benchmarking, in una maggiore responsabilizzazione del ruolo agito dai Referenti.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto è coerente con i processi di riforma che già da qualche anno investono la Pubblica amministrazione i cui obiettivi non sono individuabili solo nel raggiungimento dell'efficacia efficienza dell'azione amministrativa, ma in un ripensamento, anche a carattere metodologico del sistema di relazioni e della responsabilizzazione dei ruoli.
2. Strumento di sviluppo formativo - In linea con quanto auspicato dall'articolo 7 e 7 bis del D.Lgs. 165/2001, il progetto consente di attuare il pieno sviluppo delle risorse umane e di progettare e realizzare programmi formativi coerenti sia con gli obiettivi delineati dagli organi istituzionali, sia con i processi di innovazione e cambiamento che investono la cultura organizzativa della Pubblica Amministrazione.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto si situa all'interno del percorso avviato dall'Amministrazione regionale finalizzato alla messa a punto di un sistema di gestione del personale centrato da un lato sulle esigenze di sviluppo dell'organizzazione e dall'altro sulla valorizzazione delle competenze ed esperienze presenti nell'Ente.
4. Strumento di sviluppo professionale - L'utilizzo degli strumenti delineati nel progetto consente il pieno sviluppo professionale dei Referenti per la Formazione e l'effettiva costituzione di una comunità professionale competente, attiva e sensibile alle tematiche formative.
5. Innovatività - La possibilità di disporre di soluzioni integrate sul piano tecnologico (utilizzo di banca dati della formazione e del sistema di reportistica che integra basi dati diverse), l'opportunità di utilizzare uno spazio on line condiviso dalla Comunità Professionale dei Referenti e l'impostazione metodologica del Vademecum garantiscono congiuntamente

una risposta profondamente innovativa alla complessità del sistema dei referenti.

6. Esemplarità - Il progetto propone la realizzazione di un modello di gestione del sistema formativo regionale, mediante lo sviluppo di competenze metodologiche di attori chiave come i Referenti della formazione, che supportano il servizio centrale nella crescita e nello sviluppo delle risorse interne. Trattandosi di un modello già assunto nell'ambito della realtà amministrativa è profondamente esemplare e altamente riproducibile.

7. Criteri di valutazione dei risultati - I referenti sono chiamati a collaborare ad un'efficace gestione delle attività formative, a rispettare gli indicatori di budget, la coerenza delle azioni formative decentrate con gli obiettivi programmatici delineati nel Programma della formazione.

8. Strumenti di monitoraggio - Il monitoraggio delle attività prevede incontri per l'analisi dello stato di attuazione delle azioni e dei risultati ottenuti, la segnalazione di eventuali criticità e la conseguente riprogrammazione degli interventi, al fine di garantire l'efficacia delle azioni realizzate

9. Riproducibilità - L'esperienza presentata è già stata riprodotta in altre DG. La metodologia alla base dell'intervento proposto è riproducibile e adattabile ai vari contesti.

10 . Trasferibilità - Sebbene le metodologie previste e gli strumenti adottati siano contestualizzati alla realtà di destinazione, l'approccio che contraddistingue il progetto (analisi processi, ascolto stakholder..) e l'integrazione con i sistemi informativi, rendono il disegno complessivo trasferibile ad altre realtà amministrative.

2.2.3 La moltiplicazione dei canali di ascolto in una formazione centrata sul destinatario: L'indagine conoscitiva sulla formazione

Amministrazione: Agenzia Entrate Lombardia
Ufficio: Ufficio Formazione

Durata: 14 mesi
Avvio: 12/05/2006
Termine: 30/06/2007

Investimento: 300.000,00 euro
4099 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto è scaturito dall'esigenza di 'intercettare' tutti i destinatari degli interventi formativi dell'Ufficio Formazione, considerati soggetti e non oggetti della formazione.
Infatti, con gli strumenti classici di 'ascolto' (es. questionari di gradimento di fine corso) è possibile recepire il gradimento e/o le osservazioni relative alle sole iniziative formative nelle quali i partecipanti sono coinvolti, senza pertanto consentire loro l'espressione del proprio punto di vista rispetto al sistema della formazione globalmente considerato.
L'indagine si colloca in un processo di 'ascolto' di tutti gli attori del ciclo formativo, che è cominciato nel 2005 con un confronto sinergico tra l'Ufficio Formazione, i dirigenti degli Uffici locali (i gestori delle risorse umane) e la rete dei referenti locali della formazione che ha prodotto i seguenti frutti: un nuovo catalogo formativo, una nuova modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi, un utilizzo frequente di metodologie attive nonché una nuova gestione del piano formativo.

Infatti in una formazione che voglia essere frutto di sinergie e che punti al consenso tra i vari attori, l'Ufficio Formazione ha voluto moltiplicare i flussi comunicativi e di conseguenza i canali di ascolto.

Obiettivi perseguiti:
La finalità dell'indagine conoscitiva, esplicitamente dichiarata in ogni comunicazione relativa al lancio del progetto, è stata quella di evidenziare il punto di vista del personale rispetto alla soddisfazione dei suoi bisogni formativi, sotto il duplice aspetto della formazione come supporto dell'attività lavorativa e della formazione come leva dello sviluppo professionale, anche alla luce dell'immagine che ciascuno ha del 'sistema formazione'.
Attraverso un questionario on line, composto principalmente da domande chiuse (per favorire l'aggregazione di dati omogenei) e da alcune domande aperte, l'Ufficio Formazione ha voluto da una parte verificare direttamente con i destinatari degli interventi formativi l'efficacia e il gradimento delle innovazioni che ha adottato nel 'sistema formazione' globalmente considerato e nelle scelte didattiche specifiche, dall'altra (soprattutto grazie alle domande aperte) ha voluto percepire gli 'umori', ha voluto raccogliere consigli, indicazioni, suggerimenti e critiche. L'Ufficio Formazione ha voluto dare una voce alle persone, a prescindere dall'incidenza numerica delle risposte alle domande chiuse, ha voluto coinvolgere attivamente il personale nel ciclo formativo puntando a sviluppare una 'comunità di professionisti in formazione'.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - All'interno dell'Agenzia delle Entrate sono in corso progetti volti a favorire l'espressione del 'punto di vista' dei dipendenti. Attualmente è in corso una autorilevazione delle attività lavorative, volta a realizzare la mappatura delle attività esistenti. Nel progetto Antares (valutazione del personale) è prevista una fase di autovalutazione delle competenze.

2. Strumento di sviluppo formativo - Favorire le sinergie tra gli attori del ciclo formativo consente di migliorare l'offerta formativa, rendendola maggiormente efficace sotto il profilo dello sviluppo formativo delle persone coinvolte
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto si colloca nel processo di ascolto attivo di tutti gli attori del ciclo formativo, che l'Ufficio formazione ha iniziato a partire dal 2005
4. Strumento di sviluppo professionale - Una formazione frutto di sinergie, che migliora l'offerta formativa e favorisce lo sviluppo formativo delle persone coinvolte è anche un potente strumento di sviluppo professionale
5. Innovatività - Ascoltare periodicamente il personale di un'organizzazione anche sotto il profilo del bisogno formativo costituisce un'innovazione dello strumento di ascolto del 'cliente interno' normalmente costituito dalle 'indagini di clima'. Ulteriore innovazione è la somministrazione del questionario on line che consente di raggiungere tutti i destinatari abbattendo i costi.
6. Esemplarità - L'indagine conoscitiva sulla formazione dovrebbe costituire per ogni Ufficio Formazione regionale dell'Agenzia delle Entrate (quindi, in altre 19 regioni) uno strumento periodico di ascolto del personale delocalizzato, ovvero presente negli Uffici locali della regione. Il progetto è stato successivamente realizzato dalle Direzioni Regionali dell'Umbria e del Trentino.
7. Criteri di valutazione dei risultati - L'elemento attraverso cui è stata valutata l'efficacia del progetto è costituito dalla restituzione dei questionari (2099 questionari restituiti, pari al 54% della popolazione interessata) e dalla quantità e qualità dei contributi scaturiti
8. Strumenti di monitoraggio - Come strumento di monitoraggio è stata adottata la rete dei referenti, supporto e 'motivatori' dei colleghi nello svolgimento dell'indagine, che, al termine dell'indagine stessa, hanno fornito all'Ufficio Formazione i report relativi alle criticità e positività riscontrate
9. Riproducibilità - il modello utilizzato è integralmente replicabile per ogni Ufficio Formazione dell'Agenzia delle Entrate. L'esperienza è completa-

mente riproducibile in presenza di un'applicazione informatica. Inoltre l'esperienza è già stata riprodotta (vedi punto 16.6)
10. Trasferibilità - lo strumento dell'indagine conoscitiva sulla formazione è applicabile in ogni organizzazione di medie e grandi dimensioni ove esista un ufficio responsabile della formazione del personale e che presenti una delocalizzazione delle strutture organizzative.

2.2.4 Laboratori di studio e ricerca nell'ambito della formazione formatori

Amministrazione: Inps
Ufficio: Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Competenze

Durata: 28 mesi
Avvio: 01/09/2004
Termine: 30/12/2006

Investimento: 710.000,00 euro
31910 Destinatari così ripartiti:
95 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
La funzione formazione INPS è svolta da un livello centrale – che pianifica, progetta, organizza e realizza corsi di formazione per tutto il personale dell'Istituto nelle sue articolazioni funzionali, sia per lo sviluppo di competenze trasversali, sia per l'aggiornamento professionale in materia istituzionale e procedurale – e dai 20 livelli regionali – che realizzano corsi di interesse locale e coordinano la formazione on the job svolta dalle strutture operative sul territorio.

I sistemi seguiti per l'analisi dei fabbisogni, la scelta dei docenti, la progettazione dei programmi didattici, la gestione, il monitoraggio e la verifica dei corsi non sono omogenei e ciascuna regione utilizza prassi e strumenti diversi.

Obiettivi perseguiti:
Elaborare un sistema di riferimento, unitario e trasparente, da utilizzare per la programmazione e il controllo dell'intero processo formativo, dall'analisi dei fabbisogni alla verifica dei risultati della formazione erogata.
Le soluzioni individuate dai formatori attraverso l'analisi delle prassi interne utilizzate, la ricerca nella letteratura specializzata e il confronto con le best practices di altre realtà sono state omogeneizzate e integrate in un 'Modello INPS di controllo direzionale della formazione', da condividere con le Organizzazioni sindacali nazionali e utilizzare su tutto il territorio per monitorare costantemente la qualità e l'efficacia degli investimenti effettuati per lo sviluppo delle competenze del personale.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Le politiche di sviluppo delle risorse umane pongono sempre maggiore attenzione alla formazione e alla crescita delle competenze del personale. E' quindi importante che i percorsi formativi siano pianificati attraverso una puntuale analisi dei fabbisogni, realizzati con modalità efficaci, monitorati e controllati con opportuni strumenti che consentano di verificare i risultati conseguiti in termini di soddisfazione dei partecipanti, apprendimento e ritorno degli investimenti sul posto di lavoro.
2 . Strumento di sviluppo formativo - L'obiettivo principale del progetto è quello di consolidare l'integrazione tra percorsi di sviluppo e percorsi formativi, introducendo sistemi per la creazione di itinerari professionali personalizzati e per la verifica delle conoscenze acquisite.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Le metodologie proposte in particolare in materia di analisi dei fabbisogni sono in stretta coerenza con il modello organizzativo per processi adottato dall'Istituto. La rilevazione

delle esigenze formative nasce infatti nella stessa unità di processo in cui le persone sono inserite e attraverso il loro diretto coinvolgimento, stimolando consapevolezza e partecipazione al proprio sviluppo professionale.
4. Strumento di sviluppo professionale - I laboratori creati per la costruzione del sistema di controllo direzionale della formazione hanno costituito un potente strumento di sviluppo per i formatori coinvolti nel progetto. Sotto l'aspetto della crescita professionale hanno promosso processi di autoformazione, attraverso lo studio, la ricerca e la sperimentazione. Sotto l'aspetto comportamentale hanno stimolato nei partecipanti la curiosità l'iniziativa, la partecipazione attiva , la creatività e lo spirito di gruppo.
5. Innovatività - Il sistema di controllo direzionale della formazione ha carattere di innovatività in quanto raccoglie in un quadro organico di riferimento un insieme di strumenti, tecniche e metodologie per la gestione efficiente ed efficace della formazione. Costituisce, quindi, uno strumento di lavoro fondamentale per tutti i formatori che operano in Istituto, una garanzia di omogeneità di comportamenti sul territorio, un mezzo per tenere sotto controllo e gestire in modo trasparente i processi formativi.
6. Esemplarità - L'esemplarità riguarda le metodologie utilizzate per pervenire alla elaborazione del sistema di controllo direzionale della formazione. I formatori che hanno collaborato al progetto sono stati coinvolti in un'operazione di ampia portata con obiettivi definiti che inizialmente sembravano impossibili da raggiungere. La difficoltà del compito ha ingenerato dinamiche di gruppo che hanno portato brillantemente al risultato. L'entusiasmo, la passione, la proattività hanno caratterizzato tutto l'andamento dei lavori e hanno contribuito a cementare fortemente la consapevolezza e l'orgoglio di appartenere a una comunità professionale con capacità creative e innovative.
7. Criteri di valutazione dei risultati - La valutazione dei risultati è stata fatta con la presentazione in plenaria del lavoro conclusivo, lavoro che ha meritato l'apprezzamento sia delle Direzioni centrali Sviluppo e Gestione Risorse Umane e Organizzazione, sia dei rappresentanti sindacali componenti la Commissione paritetica della Formazione

8. Strumenti di monitoraggio - I gruppi sono stati seguiti nello svolgimento dei lavori, sia da un consulente esterno, sia da tre dirigenti che operano da anni nella formazione. Il monitoraggio è andato quindi di pari passo con la produzione delle proposte progettuali
9 . Riproducibilità - Il successo dell'iniziativa e l'entusiastica partecipazione dei destinatari fanno propendere ad assumere le metodologie adottate come modalità sistematica per l'aggiornamento e lo sviluppo delle risorse specialistiche di formazione, con possibilità di estensione ad altre comunità professionali con analoghe caratteristiche di coesione e tipicità professionale.
10. Trasferibilità - L'esperienza è sicuramente ripetibile in altre realtà amministrative, in quei casi in cui già esiste una comunità professionale ben delineata e si vuole rafforzarne la motivazione e lo spirito di appartenenza con l'affidamento di un compito ambizioso che, da un lato, stimoli la proattività delle persone e dall'altro, produca risultati di rilievo per l'organizzazione.

2.2.5 Koiné – Enti locali in dialogo per lo sviluppo integrato del territorio

Amministrazione: Regione Friuli Venezia Giulia
Ufficio: Direzione centrale relazioni internazionali, comunitarie e autonomie locali - Servizio affari istituzionali e sistema autonomie locali in collaborazione con Anci Friuli Venezia Giulia

Durata: 35 mesi
Avvio: 01/11/2005
Termine: 30/11/2007

Investimento: 500.000,00 euro
9650 Destinatari così ripartiti:
50 % Personale interno di altre Amministrazioni
50 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
E' un cambiamento importante quello introdotto dalla LR 1/2006, che investe gli assetti organizzativi, il lavoro, le stesse logiche di azione di comuni, unioni di comuni e comunità montane della Regione Friuli Venezia Giulia. Affinché il processo di trasformazione si realizzi pienamente però, deve riuscire a permeare tutte le variabili coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo di 'produzione di valore pubblico': finalità/mission, organizzazione e strumenti, attori e processi. E' questa visione sistemica che ha portato la Regione ad adottare una logica multidimensionale per promuovere, sostenere, accompagnare l'implementazione di questa legge. Da un lato sono state previste misure di sostegno economico-finanziario per azioni su organizzazione e strumenti (LR. 15/2005; LR. 12/2006); dall'altro si è ritenuto fondamentale agire sulle persone attraverso un programma formativo specifico diretto a tutti gli attori coinvolti in questo processo: amministratori, direttori generali, segretari, funzionari dei comuni, unioni di comuni e comunità montane della Regione (LR 1/2006). La realizzazione di tale programma è stato affidato dalla Regione FVG all'Anci FVG e Uncem FVG mediante specifico Accordo di programma e che si è concretizzato nel progetto Koiné.

Obiettivi perseguiti:
Coerentemente con quanto previsto dalla normativa ed evidenziato dall'accordo di programma sopra citato e in linea con le esigenze di tipo strategico espresse dall'amministrazione regionale, il piano formativo intende perseguire 4 obiettivi generali:
1-diffondere e/o consolidare negli enti locali, in particolare a quelli di piccole e medie dimensioni una cultura improntata alle gestioni aggregate

2-sviluppare logiche di azione basate su processi di programmazione per lo sviluppo integrato del territorio
3-accrescere le competenze specialistiche e le capacità funzionali, in grado di sostenere i processi di associazione
4-sviluppare capacità innovativa e di iniziativa al fine di stimolare percorsi e contenuti innovativi
L'obiettivo primario è pertanto quello di rispondere ad un effettivo fabbisogno di sviluppare competenze da un lato negli amministratori soprattutto per approfondire tematiche legate agli aspetti di indirizzo e di verifica politico amministrativa delle iniziative partecipate; dall'altro dei segretari generali, direttori generali, dirigenti e funzionari degli enti locali, al fine di supportarli nell'analisi dell'aspetto tecnico e gestionale delle forme associative. Accanto a questo vengono sviluppate anche competenze connesse alle attività di polizia amministrativa e di sicurezza urbana e degli uffici di controllo interno.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - La finalità del progetto Koiné è quella di sostenere il processo di riforma introdotto dalla Legge regionale 1/2006 attraverso l'accompagnamento formativo.
2. Strumento di sviluppo formativo - Si tratta di un Piano formativo realizzato sulla base di un fabbisogno rilevato per sviluppare nuove competenze negli operatori/amministratori/dirigenti degli Enti locali
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Koiné supporta lo sviluppo/ creazione dei nuovi sistemi organizzativi previsti dalla riforma introdotta dalla Legge regionale 1/2006
4. Strumento di sviluppo professionale - E' finalizzato a sviluppare nel personale (amministratori, segretari, funzionari) degli Enti locali le competenze necessarie a gestire i nuovi processi organizzativi derivanti dal processo di riforma. Obiettivo di Koiné è quello di accrescere/rinnovare le professionalità esistenti negli enti locali.

5. Innovatività - Progetto che ha l'obiettivo di coinvolgere l'universo degli attori che operano all'interno degli enti locali: da quelli politici a quelli con responsabilità gestionali e operative incidendo con azioni diversificate ma inserite in una logica e dei principi ispiratori univoci. Adozione di una metodologia di 'action learning' come base della fase di analisi ma anche di formazione.
6. Esemplarità - Vi è una collaborazione verticale tra diversi livelli di governo che aumenta l'efficacia delle azioni: il livello regionale (Direzione Centrale Autonomie Locali) espressione del dettato legislativo e il livello locale (per il tramite dell'ANCI) portatore delle necessità ed esigenze del territorio. Questo rende il progetto archetipo per azioni volte ad incidere sul territorio attraverso l'ascolto dei suoi protagonisti.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Il sistema di valutazione adottato ha l'obiettivo di indagare sui tre elementi fondamentali di una valutazione: gradimento, apprendimento ed impatto. Inoltre, essendo organizzato su due livelli, permette di trarre un giudizio del progetto complessivo (dalla metodologia di rilevazione del fabbisogno alla formazione)
8 Strumenti di monitoraggio - Vengono utilizzati: questionari, osservazione diretta da parte di tutor d'aula e di esperti esterni della materia, verbali, strumenti di project management, comitato tecnico, tempi di riorganizzazione e armonizzazione riferiti alla gestione dei servizi associati.
9. Riproducibilità - L'esperienza è potenzialmente riproducibile a favore di un processo continuo di innovazione organizzativa del sistema; ciò dal punto di vista della metodologia utilizzata per la progettazione, basata sulla cocostruzione con i destinatari e sul modello 'archetipico' delle competenze.
10 . Trasferibilità -
-Il modello di progettazione partecipata del piano formativo
-l'approccio 'bottom up' utilizzato per rilevazione del fabbisogno
-l'accordo per l'affidamento della gestione della formazione ad un ente rappresentativo di tutte le categorie di destinatari
Tutti fattori che contribuiscono a creare un modello di successo trasferibile anche in altre realtà amministrative.

2.2.6 Sgq - Sistema di gestione per la qualità dei servizi di formazione dell'Agenzia Formativa dell'Arsia

Amministrazione: Arsia Toscana
Ufficio: Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l'innovazione nel Settore Agricolo Forestale

Durata: 12 mesi
Avvio: 01/01/2003
Termine: 31/12/2003

Investimento: 186.000,00 euro
7 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Gestire le attività formative in conformità alla normativa regionale di riferimento in materia di accreditamento delle sedi operative.
Adottare un manuale del Sistema di gestione per la Qualità al fine di delineare le principali modalità operative relative alle attività aventi influenza sulla qualità dei servizi forniti.
Definire, considerato che il Manuale del Sistema di gestione per la Qualità non è un documento di carattere operativo sufficiente, da solo, a descrivere il Sistema di Gestione per la Qualità adottato dall'Agenzia Formativa, procedure e/o altri documenti (costituenti la restante parte della documentazione descrittiva ed attuativa del Sistema) da utilizzare per descrivere le responsabilità specifiche, le modalità operative di dettaglio ed i formati da utilizzare per la documentazione delle attività svolte.

Obiettivi perseguiti:
Analisi del sistema istituzionale, socio economico territoriale e del settore di riferimento al fine di individuare i fabbisogni formativi e le strategie di intervento formativo
2- Definizione di linee progettuali di formazione dei percorsi formativi in relazione alle competenze da acquisire
3- Effettuazione di un'adeguata valutazione dei fornitori - docenti, fornitori di servizi e discenti
4- Presentazione agli utenti dei servizi e delle opportunità offerte della struttura
5- Realizzazione didattico-formativa degli interventi e risoluzione di eventuali problematiche in corso di erogazione.
6- Rilevare, misurare e valutare le conformità al progetto formativo
7- Definizione delle strategie organizzative, di coordinamento e di gestione delle risorse
8- Controllo della gestione contabile e adempimenti amministrativi

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Gestire le attività formative in conformità alla normativa regionale di riferimento in materia di accreditamento delle sedi operative.
2. Strumento di sviluppo formativo - Misurare periodicamente le esigenze professionali del personale e migliorare le proprie capacità operative
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Adeguarsi alle normative vigenti nel sistema formativo regionale
5. Innovatività - Aprirsi a sistemi di qualità e norme volontarie che permettere all'Amministrazione Pubblica di misurarsi in modo nuovo con le problematiche esistenti nella società.
6. Esemplarità - Possibilità di implementare il sistema anche per altri settori di attività dell'ARSIA
7. Criteri di valutazione dei risultati - Valutazione effettuata attraverso una specifica pianificazione per il controllo ed il monitoraggio di servizi, pro-

cessi e sistema. I processi vengono tenuti sotto controllo con appositi indicatori che consentono di valutare il conseguimento degli obiettivi qualitativi definiti.
8. Strumenti di monitoraggio - Questionario di gradimento e di verifica dell'andamento dei corsi, della logistica, della qualità della docenza, del materiale didattico e del livello di apprendimento
9. Riproducibilità - Il sistema ha la capacità di coinvolgere tutti i settori dell'ARSIA
10. Trasferibilità - Il sistema è trasferibile in tutti i settori di attività e potrebbe sensibilizzare anche la altre Amministrazioni ad operare in qualità

2.2.7 Egeo: Un programma per la gestione della formazione aziendale

Amministrazione: Ausl Piacenza
Ufficio: U.O. Qualità e Formazione

Durata: 72 mesi
Avvio: 01/01/2002
Termine: 30/12/2007

Investimento: 50.000,00 euro
3500 Destinatari così ripartiti:
90 % Personale interno dell'Amministrazione
5 % Personale interno di altre Amministrazioni
5 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
Nell'Azienda USL di Piacenza la funzione formazione è stata messa in capo all'allora U.O. Sviluppo Organizzativo nel 1997, con l'intenzione di rivoluzionare nella sostanza il modo di fare formazione degli operatori sanitari. L'investimento aziendale e l'impegno dell'U.O. sono andati nella direzione di promuovere la cultura della formazione e di sviluppare una struttura organizzativa che si configurasse come una vera e propria rete aziendale: tutto ciò con la preoccupazione di raggiungere tutti gli operatori e facilitare loro l'accesso alle iniziative di aggiornamento. Nel giro di poco tempo questa politica ha determinato un sensibile incremento di attività con il conseguente aumento esponenziale di dati da gestire. Dopodiché la formazione è diventata oggetto di negoziazione di budget con obiettivi di risultato per i gestori: ai dati di attività si sono aggiunti i dati a supporto della gestione ed il monitoraggio degli obiettivi negoziati in budget. Infine l'avvento dell'ECM per le professioni sanitarie ha prefigurato un ulteriore incremento delle attività, ma soprattutto di dati da registrare, elaborare e conservare. Per far fronte a tali esigenze mantenendo un livello qualitativo apprezzabile è stato necessario dotarsi di uno strumento veloce ed affidabile su cui contare per razionalizzare ed ottimizzare le risorse a disposizione.

Obiettivi perseguiti:
Il programma EGEO è stato costruito con l'obiettivo di supportare tutti i principali processi di lavoro, così come sono stati mappati e certificati ISO. Per questa ragione tutti i passaggi significativi del processo formativo sono sistematicamente tracciati nel programma attraverso dati utilizzabili in momenti diversi per le diverse esigenze. Infatti l'applicativo fornisce in automatico una reportistica trimestrale ed annuale a tre livelli: direzione, centri gestionali ed operatori, ma risponde attraverso interrogazioni relativamente a tutti i dati registrati. Sostanzialmente il programma supporta: la gestione del fabbisogno e la stesura del piano annuale, la progettazione degli eventi formativi, l'attivazione delle aule per n edizioni, la gestione delle autorizzazioni all'aggiornamento esterno e la produzione di attestati e certificati a discenti e docenti. Inoltre, per le sue funzioni statistiche, è in grado di

sostenere il monitoraggio delle attività e degli obiettivi di budget, la valutazione in tutti i suoi aspetti: del corso – gradimento e apprendimento, del docente, della coerenza con il Piano e della realizzazione degli obiettivi di budget. Infine per la sua flessibilità si interfaccia con altri programmi aziendali e rappresenta un utilissimo strumento anche per le strutture sanitarie che debbono accreditarsi.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - favorisce la programmazione ed una gestione equa e trasparente dell'aggiornamento obbligatorio dei dipendenti.
2. Strumento di sviluppo formativo - L'applicativo si interfaccia con il 'fascicolo del personale' e, limitatamente alla formazione, può sviluppare ulteriori interazioni nell'ambito della valutazione del personale.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - il programma è stato costruito proprio per garantire la coerenza al sistema aziendale
4. Strumento di sviluppo professionale - relativamente a quanto previsto dalla Educazione Continua in Medicina
5. Innovatività - è un sistema organico che supporta e documenta i principali processi di sviluppo dell'aggiornamento obbligatorio aziendale.
6. Esemplarità - l'applicativo è stato costruito sui processi aziendali della formazione: questa metodologia quindi è riproducibile a partire da altri processi di lavoro analizzati nelle loro specifiche.
7. Criteri di valutazione dei risultati - pre-test sul campo e sperimentazione con gli operatori interessati
8. Strumenti di monitoraggio - incontri di verifica e test di collaudo del Programma
9. Riproducibilità - l'applicativo è in uso dal 2003: in questi anni si è mostrato adeguato alle richieste e flessibile alle innovazioni introdotte per migliorarne la spendibilità
10. Trasferibilità - le caratteristiche dell'applicativo, già richiamate, lo rendono adattabile e/o trasferibile ad altre realtà amministrative

2.2.8 Laboratorio permanente di comunicazione Cometa

Amministrazione: Comune di Valenza
Ufficio: Ufficio Servizi Educativi

Durata: 13 mesi
Avvio: 01/10/2006
Termine: 30/10/2007

Investimento: 17.000,00 euro
30 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Necessità di migliorare all'interno del personale dei servizi educativi le competenze legate alla gestione dei contesti educativi, alla relazione con i genitori, a quelle linguistico/interculturale nonché a quelle pragmatiche e mediatiche focalizzando l'esigenza formativa della persona in un permanente contesto relazionale con i collettivi sia delle strutture che degli uffici amministrativi.

Obiettivi perseguiti:
Creare situazioni di apprendimento (formazione che partano dalle esperienze dirette seguendo una logica processuale orientata alla consapevolezza e al cambiamento).
Costituire un presidio attivo per la diffusione di una cultura orientata alla comunicazione e alla relazione efficace.
Costituire un centro di documentazione e di divulgazione che eroga diversi tipi di servizio: formazione di gruppo, counselling, team coaching, interventi di intermediazione culturale.

Punti di forza:

1 Coerenza con i processi di riforma - il sistema formativo combina gli elementi di forte valorizzazione delle conoscenze e competenze partendo da una analisi dei bisogni formativi e puntando ad uno strumento permanente di intervento

2 Strumento di sviluppo formativo - il sistema formativo contiene della Direttiva Frattini gli aspetti delle nuove competenze e metodologie innovative per realizzare un progetto didattico concentrato su fabbisogni specifici e con caratteristiche di trasferibilità.

3 Coerenza con il sistema organizzativo - il sistema formativo si colloca all'interno di un complessivo piano di riorganizzazione dell'Ente con possibilità di riproducibilità.

4 Strumento di sviluppo professionale - si tratta di un sistema fortemente raccordato alle esigenze di formazione e sviluppo professionale nell'ambito dei servizi educativi.

6 Esemplarità - il sistema è stato proposto ed avviato in forma adattata alle esigenze di altri uffici dell'ente (Biblioteca, Servizi Sociali)

7 Criteri di valutazione dei risultati - la valutazione dei risultati è misurabile più efficacemente sul lungo percorso in considerazione della particolarità di una iniziativa che si basa sulla formazione/comunicazione permanente

8 Strumenti di monitoraggio - report mensili del team formativo al Dirigente; incontri trimestrali di verifica; relazione finale del team formativo e incontro finale con i committenti del progetto.

9 Riproducibilità - lo strumento del Laboratorio Permanente consente di integrare tale esperienza all'interno dell'Amministrazione creando un servizio innovativo

10 Trasferibilità - si tratta di un sistema decisamente trasferibile ad amministrazioni pubbliche analoghe per tipologia e numero di persone impegnate

2.2.9 Il test center Ecdl del Dipartimento del Tesoro

Amministrazione: Ministero dell'Economia e delle Finanze
Ufficio: Dipartimento del Tesoro

Durata: 5 mesi
Avvio: 01/12/2005
Termine: 30/04/2006

Investimento: 61.000,00 euro
650 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Gli esami per il conseguimento della patente ECDL possono essere svolti soltanto in test center accreditati dall' AICA (Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico). Il personale del Dipartimento del Tesoro che intendeva conseguire la patente ECDL, una volta concluso il percorso formativo, erogato in sede presso l'Aula Informatica del DT, era costretto a recarsi presso una sede esterna, un Test Center accreditato. Tale spostamento comportava notevole dispendio di tempo e disagio al personale del Dipartimento del Tesoro coinvolto, in relazione all'ubicazione del Test Center, ai mezzi di collegamento ecc. nonché costi per l'amministrazione, che era costretta a rivolgersi a Test Center esterni.

Obiettivi perseguiti:
Il Dipartimento del Tesoro, nell'avviare il progetto di accreditamento dell'Aula Informatica del Dipartimento del Tesoro quale test center AICA, ha perseguito i seguenti obiettivi:
- sviluppare le competenze strumentali in area informatica del personale del Dipartimento del Tesoro attraverso il percorso formativo ECDL;

- certificare le abilità raggiunte in area informatica, con il conseguimento della patente ECDL;
- incentivare la partecipazione agli esami ECDL;
- garantire pari opportunità anche al personale disabile del Dipartimento del Tesoro;
- migliorare l'efficacia del servizio di formazione dal punto di vista organizzativo;
- ottimizzare l'utilizzo delle risorse strumentali interne (Aula Informatica del Dipartimento del Tesoro);
- mirare al contenimento della spesa pubblica tramite l'acquisto diretto da AICA di skills card ed esami ECDL.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - L'innovazione tecnologica ed organizzativa rappresenta il presupposto indispensabile per sostenere il processo di riforma in atto nella P.A.
2. Strumento di sviluppo formativo - Il programma formativo del Dipartimento del Tesoro, coerentemente con le direttive in materia di digitalizzazione della pubblica amministrazione, prevede iniziative di formazione volte all'alfabetizzazione certificata ECDL delle competenze in area informatica per il personale del Dipartimento del Tesoro.
4 . Strumento di sviluppo professionale - La Patente Europea del Computer (ECDL), standard di riferimento internazionale per completezza, con una struttura articolata su vari livelli e uniformità, i test sono identici in tutti i Paesi, attesta la capacità di saper usare il personal computer a diversi livelli di approfondimento e di specializzazione. Tale certificazione rappresenta uno strumento di sviluppo professionale riconosciuto sia nella P.A. che nel mercato privato del lavoro.
5. Innovatività - Il Test Center del Dipartimento del Tesoro è uno dei primi test center accreditati della Pubblica Amministrazione.
6. Esemplarità - L'iniziativa potrebbe essere adottata anche dagli altri uffici formazione del MEF, previa verifica dei requisiti tecnico/logistici richie-

sti da AICA ed eventuale adattamento funzionale. Al momento usufruiscono del Test Center interno solo i dipendenti del Dipartimento del Tesoro, che è disponibile ad erogare esami ECDL anche per i dipendenti degli altri Dipartimenti, qualora ne facciano richiesta.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Ai fini della valutazione dei risultati del progetto è stato comparato il numero degli esami sostenuti nel 2005 (183) con quelli sostenuti nel 2006, ed in particolare nel secondo semestre 2006, da quando cioè è stata accreditata l'Aula (196). L'incremento nella partecipazione agli esami è indice del successo dell'iniziativa.
9. Riproducibilità - Da giugno 2006 tutti gli esami ECDL vengono regolarmente sostenuti presso l'Aula Informatica del Dipartimento del Tesoro accreditata quale Test Center AICA
10 . Trasferibilità - Il progetto potrebbe essere replicato in altre Amministrazioni. Per accreditare un Test Center è necessario l'adeguamento tecnico/logistico di un'aula informatica, sulla base delle specifiche AICA, l'individuazione del responsabile del neo Test Center e la designazione di 2 esaminatori, in possesso dei requisiti richiesti dal AICA, responsabili del corretto svolgimento delle sessioni di esame.
L'iter procedurale si perfeziona con l'invio di un questionario on-line e dei documenti che descrivono le risorse coinvolte (referenti, strutture, attrezzature).

2.2.10 Qm22 – Implementazione di un sistema di qualità con il modello Efqm

Amministrazione: Provincia di Bolzano
Ufficio: Ripartizione 22 Formazione Professionale agricola, forestale e di economia domestica

Durata: 34 mesi
Avvio: 01/09/2003
Termine: 30/06/2007

Investimento: 300.000,00 euro
400 Destinatari così ripartiti:
75 % Personale interno dell'Amministrazione
5 % Personale interno di altre Amministrazioni
20 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
Il percorso dalla ripartizione 22 formazione professionale agricola, forestale e di economia domestica verso l'implementazione di un sistema di qualità e quindi del miglioramento della qualità organizzativa ha lo scopo di favorire, rafforzare e rendere più efficaci misure di programmazione strategica nonché di sviluppo organizzativo. Il management si è reso conto che un'offerta formativa adeguata alle richieste del mercato; capace di dare reali prospettive ai formatori e alle persone in formazione necessità una strutturazione orientata verso il management dei processi e agli output ed un'efficacie change management. Inoltre si è rilevato la necessità di misure atte a creare e rafforzare la fiducia all'interno dell'organizzazione ma anche tra gli stakeholder attraverso l'informazione e la comunicazione. Al fine di garantire una programmazione strategica orientata agli obiettivi predisposti ed adeguata alle esigenze dell'organizzazione si è reso necessario trovare uno strumento per l'individuazione e priorizzazione oggettiva di misure da adottare nell'arco di un periodo prefissato e condivisibile da parte di tutta la dirigenza.

Obiettivi perseguiti:
Finalità del progetto:
- Autovalutazione usando uno strumento oggettivo

- Priorizzazione di misure strategiche da implementare in un periodo prefissato
- Inserire un'ottica d'orientamento verso il cliente, il processo e l'output
- Creare una base comune per la comunicazione della dirigenza.
- Marketing: Certificazione esterna

Risultati attesi:

- Implementazione di uno strumento oggettivo per la gestione della programmazione strategica
- Strumento di comunicazione comune per la dirigenza
- Miglioramento dell'image dell'organizzazione
- Strutturazione delle rilevazioni dei fabbisogni da parte del personale interno e ottimizzazione delle misure di miglioramento a livellodi sviluppo e impegno delle competenze impegnate, sviluppo di prospettive e strumenti di premiazione.
- Strutturazione delle rilevazioni dei fabbisogni da parte dei clienti e ottimizzazione delle misure di miglioramento dell'output atteso
- Miglioramento delle misure di coinvolgimento delle partnership, dell'impiego delle risorse finanziarie, informatiche e tecniche;
- Monitoraggio e valutazione dei risultati ottenuti dall'organizzazione ed integrazione dei dati nella programmazione strategica;

Punti di forza:

2. Strumento di sviluppo formativo - Attraverso la rilevazione dei fabbisogni del personale si possono avviare misure adeguate alle esigenze sia dell'personale, aumentando il grado di soddisfazione dello stesso, nonché dell'organizzazione identificando meglio la corrispondenza delle esigenze del personale con quelle dell'organizzazione
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Grazie al management dei processi e l'implementazione del project management, l'organizzazione riesce strutturare in modo più efficace ed efficiente l'attività di programmazione strategica, monitorare l'implementazione e valutare gli esiti

6. Esemplarità - Il processo implementato dall'organizzazione in questione è una best practice trasferibile ad altre organizzazioni (benchmarking)
7. Criteri di valutazione dei risultati -
- Aumento delle iscrizioni alle offerte formative
- Riconoscimenti, p.es. Certificazione EFQM
- Aumento del grado di soddisfazione da parte del personale dirigente come operativo
10 Trasferibilità - Il progetto è una best practice e la trasferibilità in parte è già stata esperimentata

2.2.11 Iscrizioni corsi on-line

Amministrazione: Provincia di Trento
Ufficio: Servizio Organizzazione e informatica - Ufficio Formazione del personale

Durata: 21 mesi
Avvio: 01/04/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 560.000,00 euro
5000 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Raccogliere le proposte formative direttamente dai dipendenti delle varie strutture della Provincia Autonoma di Trento con richieste in formato elettronico senza l'uso di supporto cartaceo, e senza intervento iniziale del rispettivo Referente dipartimentale della formazione.

Obiettivi perseguiti:
Iscrizione corsi On-Line è un'applicazione per gestire le proposte di iscrizione ai corsi promossi dalla Provincia Autonoma di Trento. In pratica viene gestito un workflow con i seguenti passi:
1- l'utente visiona il catalogo corsi diviso per aree tematiche e propone la sua iscrizione;
2- il dirigente o il referente della formazione valutano la proposta di iscrizione inserita
3- la proposta viene approvata
4- la proposta viene respinta con motivazione scritta
5- la proposta approvata viene presa in carico dal funzionario dell'Ufficio Formazione del Persona
6- le iscrizioni approvate vengono trasferite nel programma per progettare le edizioni e e le classi di discenti

Punti di forza:
3. Coerenza con il sistema organizzativo - gestione quasi immediata delle esigenze formative
5. Innovatività - gestione elettronica delle esigenze formative
10. Trasferibilità - l'applicativo è stato sviluppato nell'ambiente lotus notes

2.2.12 Piano di formazione 2007

Amministrazione: Regione Piemonte
Ufficio: Sistema Formativo del personale regionale costituito da: Direzione Organizzazione, Pianificazione, sviluppo e gestione Risorse Umane - Settore Formazione del Personale della Giunta e da Direzione Amministrazione e Personale - Settore Organizzazione e Personale del Consiglio

Durata: 19 mesi
Avvio: 01/06/2006
Termine: 31/12/2007

Investimento: 2.100.000,00 euro
3500 Destinatari così ripartiti:
90 % Personale interno dell'Amministrazione
10 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
Per predisporre il Piano di Formazione, gli strumenti di rilevazione utilizzati sono stati i seguenti:
-Circolare alle direzioni regionali
-Riunioni direzionali di rilevazione
-Riunioni preparatorie con le scuole affidatarie
-Gruppi tecnici di approfondimento tematico
-Questionari di fine corso relativi a tutte le attività formative realizzate.
Per predisporre il Piano di Formazione 2007, gli strumenti di rilevazione utilizzati sono stati i seguenti:
-1 Circolare alle direzioni regionali
-38 Riunioni direzionali di rilevazione nel periodo compreso tra il 4 ed il 26 settembre
-38 Verbali di Direzione
-2 Riunioni con le OO.SS.

Il 'Protocollo di intesa sulla Formazione del personale del 17 ottobre 2006' ha dato atto che 'la rilevazione dei bisogni formativi è stata regolarmente effettuata con circolare della Direzione Organizzazione Prot. N. 13075/7/7.2 del 22 giugno 2006, portata a conoscenza delle Direzioni regionali e del personale loro assegnato e delle OO.SS. e che alle iniziative intraprese nella fase della rilevazione dei bisogni formativi le Direzioni hanno dato evidenza avvalendosi di apposito strumento previsto dal Sistema di Gestione per la Qualità 'MD-PR-03-IO-03-02 Verbale riunione di rilevazione bisogni Direzioni'

Successivamente al 27 settembre, termine stabilito dalla circolare per la rilevazione dei bisogni formativi, è stata effettuata l'analisi dei bisogni rilevati (complessivamente 248 osservazioni, di cui 109 riferite alla metodologia del Piano di Formazione; 83 ai Corsi Programmati e 56 a proposte di Progetti Obiettivo) dai Verbali di Direzione avvalendosi di apposito strumento previsto dal Sistema di Gestione per la Qualità RG-PR-03-IO-04-01 Registro Analisi Bisogni Formativi'

Gli esiti dell'Analisi dei Bisogni Formativi, evidenziati in apposito documentoMD-PR-03-IO-04-02 Documento di Analisi dei Bisogni Formativi, costituiscono input alla progettazione.

Ad ogni Direzione, con apposito modello del Sistema di Gestione per la Qualità MD-PR-03-IO-03-04 Comunicazione Esiti Proposte Direzione, viene data comunicazione delle soluzioni adottate per ogni proposta rilevata dal Verbale.

Obiettivi perseguiti:

Le 'Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta' definite dal Protocollo di intesa del 24 dicembre 1999 hanno stabilito: 'L'insieme coerente delle azioni da realizzare per il perseguimento degli obiettivi che la formazione si propone, sono ordinate secondo modalità prestabilite, nell'ambito di apposite procedure.

Gli interventi formativi vanno ascritti nel contesto di un sistema metodologicamente compiuto, articolato in procedure attuative, che consenta di definire:
-tipologia e dimensione dei bisogni formativi
-le aree di competenza professionale
-le aree di contenuto formativo
-le tipologie di destinatari
-le priorità degli interventi formativi da erogare nel tempo
-la metodologia didattica ritenuta più idonea
-gli strumenti attuativi
-le risorse necessarie
-la qualità degli interventi realizzati.
Il sistema metodologico trova attuazione nel Piano Annuale di Formazione del personale che individua gli interventi formativi da realizzare per ogni area di contenuto e per ogni area di competenza.
Il Piano annuale di formazione attua le 'Linee di indirizzo per la formazione del personale della Giunta e del Consiglio regionale', individuando, attraverso lo strumento della programmazione, i progetti formativi da realizzare.
Deve rispondere alle esigenze di aggiornamento di tutto il personale regionale
-avvalendosi della rilevazione dei bisogni effettuata
-indicando gli interventi prioritari
-tenendo conto sia degli interventi realizzati l'anno precedente che degli orientamenti per l'anno successivo.'
I criteri di redazione del Piano di Formazione Sistema di Gestione per la Qualità del Sistema Formativo regionale
Il Piano di Formazione è suddiviso in dieci sezioni, numerate progressivamente:
01 Indirizzi
02 Sistema Formativo
03 Percorsi Formativi
04 Metodologia
05 Strumenti

06 Risorse
07 Destinatari
08 Formazione Programmata
09 Formazione Obiettivo
10 Formazione Individuale

Ogni sezione del Piano di Formazione è suddivisa in un numero variabile di capitoli, numerati progressivamente. La numerazione riporta prima il numero della sezione e, di seguito, il numero progressivo del capitolo.

Ogni capitolo del Piano di Formazione è suddivisa in un numero variabile di paragrafi, numerati progressivamente. La numerazione riporta prima il numero della sezione e deò capitolo e, di seguito, il numero progressivo del paragrafo.

Nella redazione del Piano di Formazione le modifiche rispetto alla versione precedente sono evidenziate in corsivo.

Le strategie di sviluppo e programmazione che la Regione sta attuando in materia di formazione del personale, con un ampio processo di decentramento alle direzioni, hanno comportato per il nuovo Piano di Formazione:

-La completa integrazione, sia formale che sostanziale, nel Sistema di Gestione per la Qualità del Sistema formativo del personale regionale

-Gli elementi di innovazione introdotti sul piano della metodologia didattica, con un ampliamento della formazione obiettivo e l'introduzione sperimentale dell'autoformazione

-La forte innovazione dei contenuti che, per la sola formazione programmata, prevede che oltre un terzo dell'offerta formativa sia costituito da nuovi corsi e riprogettazioni

-Il raccordo dell'ampia offerta di corsi ed opportunità, nel contesto di percorsi formativi

-Il rafforzamento di un modello formativo incentrato sui crediti formativi e sulla valutazione della formazione erogata

-Il consolidarsi del peso attribuito al Piano di Studi Individuale nel sistema di valutazione quale obiettivo del Piano di lavoro e nei processi di sviluppo professionale (progressioni)

-L'ampio processo di decentramento alle direzioni di oltre tre quarti delle risorse assegnate
-La scelta di avvalersi di strutture regionali per l'erogazione dell'attività formativa, affiancando al Centro Formativo Regionale di via Luserna la piattaforma LMS per l'e-learning

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - La formazione costituisce una leva strategica nel processo di riforma della P.A e rappresenta lo strumento di riqualificazione del lavoro in un settore, quale è quello pubblico, influenzato da innumerevoli trasformazioni. Il ruolo della formazione è quello di sostenere con nuove competenze e nuove figure il cambiamento attraverso la partecipazione di tutto il personale.
2. Strumento di sviluppo formativo - Coerenza con la 'Direttiva sulla Formazione e sulla valorizzazione del personale delle Amministrazioni Pubbliche' del 13 dicembre 2001 del Ministro per la Funzione Pubblica.
Il Piano di Formazione 2007 ripropone l'impostazione metodologica del Piano di Formazione 2006, in coerenza con le 'Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta' definite dal Protocollo di intesa del 24 dicembre 1999, con il contratto integrativo decentrato e con il Sistema di Gestione per la Qualità
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Le 'Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta' definite dal Protocollo di intesa del 24 dicembre 1999 hanno stabilito:
'Il cambiamento organizzativo in atto impegna l'Ente Pubblico in una continua revisione dei ruoli al fine di adeguarli alle nuove esigenze organizzative.
I progetti di formazione al ruolo sono destinati a segmenti di personale che ricoprono uno stesso ruolo, inteso come l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da colui che occupa una determinata posizione all'interno della struttura organizzativa, sia in termini di vincoli, sia in termini di opportunità.
Gli interventi formativi sono finalizzati:

- al rafforzamento delle conoscenze e delle capacità tipiche del ruolo, sia in riferimento all'esperienza svolta, che alla rappresentazione del ruolo all'interno dell'organizzazione;
- al potenziamento della motivazione a ricoprirlo, che influisce sull'accettazione del proprio ruolo, anche in relazione alle aspettative personali;
- allo sviluppo della consapevolezza che la persona possiede in merito al suo sistema di competenze, che fornisce la sicurezza necessaria per affrontare i compiti connessi al suo ruolo e la fiducia per proporsi ed accettare i ruoli compatibili con esso;
- alla conoscenza delle modalità di relazione con le altre persone.

4 . Strumento di sviluppo professionale - la formazione attraverso lo sviluppo di conoscenze e competenze rappresenta lo strumento privilegiato per fronteggiare i processi di modernizzazione e di sviluppo organizzativo, ma è anche mezzo volto all'arricchimento e alla crescita professionale .

Il 'Protocollo di intesa sulla Formazione del personale del 6 ottobre 2004' ha stabilito:

'Nell'ambito delle opportunità formative previste dal Piano An-nuale di Formazione, a cui tutto il personale può accedere, sono definiti percorsi formativi, omogenei per ruolo.

I percorsi formativi sono i seguenti:

- Percorso formativo Categoria B
- Percorso formativo Categoria C
- Percorso formativo Categoria D
- Percorso formativo Dirigenti

Il personale di Categoria A accede al Percorso formativo di Categoria B.'

Il Piano di Studi Individuale è lo strumento per valorizzare la formazione fruita da ciascun dipendente, di cui siano state accertate la frequenza effettiva e la verifica dell'apprendimento con esito positivo.

Il Piano di Studi Individuale è strutturato nei cinque Segmenti Formativi, previsti per ogni Percorso Formativo:

- SF1 Segmento Formativo Competenze Ruolo

- SF2 Segmento Formativo Competenze Giuridico-Amministrative
- SF3 Segmento Formativo Competenze Informatiche
- SF4 Segmento Formativo Competenze Specialistico-Settoriali
- SF5 Segmento Formativo Competenze della Persona

Ogni Segmento Formativo concorre, con un numero massimo di Crediti Formativi Attivi richiesti e definiti dal corrispondente Percorso Formativo, al completamento del Piano di Studi Individuale.
Sulla base del Piano di Studi Individuale (viene considerata la sua percentuale di completamento) la Formazione costituisce:

- fattore valutativo del Piano di Lavoro
- fattore valutativo per le Progressioni Orizzontali
- criterio di accesso per le Progressioni Verticali

Ogni dipendente realizza il proprio Piano di Studi Indivi-duale, in coerenza con il Percorso Formativo della sua categoria.
Tutte le attività formative, con Credito Formativo Attivo, concorrono alla composizione del Piano di Studi Individuale, entro i limiti massimi previsti da ogni Percorso Formativo
5. Innovatività - tutte le attività formative vengono gestite on line attraverso la procedura Emilio e ciascun dipendente è in grado di consultare on line il proprio Piano di Studi Individuale. Viene gestito, inoltre, attraverso la procedura Emilio il fascicolo virtuale dell'arricchimento professionale' per ogni dipendente, con le sezioni relative a curriculum formativo, prestazioni didattiche, diplomi di perfezionamento e specializzazione.
La procedura Emilio rappresenta una delle prime applicazioni concrete in una Pubblica Amministrazione, in cui formazione, competenze e valutazione delle prestazioni sono strettamente correlati. Al momento un nuovo progetto ne sta evolvendo e ampliando le funzioni.
6. Esemplarità - Il Piano di Formazione può essere assunto come modello nell'ambito dell'Amministrazione sia perché rappresenta un consolidato metodo di lavoro basato sulla programmazione e sull'individuazione di obiettivi precisi sia e soprattutto perché rispondente alla normativa Iso, in seguito alla certificazione di qualità ottenuta dal Sistema formativo del personale nel corso del 2004.

Un esempio, fatto proprio da altre Direzioni regionali, è la comunità di pratiche dei Referenti Formativi, che ha anticipato la costruzione di altre reti di referenti tematici

7. Criteri di valutazione dei risultati - Le 'Linee di indirizzo per la formazione del personale del Consiglio e della Giunta' definite dal Protocollo di intesa del 24 dicembre 1999 hanno stabilito:

'La valutazione dei risultati della formazione è riferita a quattro aree di indagine:

- alle reazioni dei partecipanti, relativa all'esperienza formativa, con riferimento ai contenuti, alla durata, alla docenza, al materiale didattico fornito, ecc.
- all'apprendimento dei partecipanti, relativa alle conoscenze ed alle capacità acquisite a seguito dell'azione formativa
- al comportamento dei partecipanti, relativa agli effetti della formazione sul comportamento lavorativo
- al cambiamento dell'organizzazione, con riferimento agli effetti della formazione sul sistema organizzativo dell'Ente.'

La valutazione di fine corso viene effettuata per tutte le attività formative realizzate, avvalendosi dei seguenti strumenti:

- Questionario di valutazione dei partecipanti
- Nota di sintesi del docente

Un apposito strumento del Sistema di Gestione per la Qualità, il Dizionario Quesiti Questionari RG-PR-08-IO-01-10, definisce i quesiti utilizzati nei diversi questionari utilizzati, attribuendo ad ogni quesito una codifica, al fine di consentire il confronto tra risposte omogenee per contenuto utilizzate in questionari diversi.

Il sistema di Customer Satisfaction realizzato è finalizzato a misurare le percezioni dei clienti interni ed esterni sui servizi di formazione erogati. Si propone quale strumento di monitoraggio continuo per il miglioramento dei servizi formativi previsti dal Piano Annuale di Formazione per il personale regionale e quale supporto oggettivo alle attività di progettazione, a cui fornisce indicatori utili per il nuovo Piano Annuale di Formazione.

L'insieme degli strumenti utilizzati per la valutazione di fine corso concorre alla realizzazione di un Sistema di Customer Satisfaction della Formazione erogata, gestito dal data base del Sistema di Gestione per la Qualità Archivio Questionari RG-PR-08-IO-01-09

Le basi dati su cui viene effettuata l'elaborazione sono le seguenti:

- Valutazione dei Corsi da parte degli Allievi
- Valutazione dei Docenti da parte degli Allievi
- Valutazione dei Corsi da parte dei Docenti
- Valutazione degli Effetti

8. Strumenti di monitoraggio - Il Sistema di Gestione per la Qualità definisce gli strumenti del processo di monitoraggio:

- il modulo Domande precorso
- il modulo Domande di approfondimento al docente
- la cartolina di presenza
- il Giornale d'aula
- la Scheda di monitoraggio del Referente d'Aula
- il modulo di Attestazione soluzione criticità

Modalità e strumenti di valutazione degli effetti sono i seguenti:

- Valutazione diffusa, applicata a tutti gli interventi formativi erogati, realizzata avvalendosi di specifiche domande contenute nella Nota di sintesi del docente e nel Questionario di valutazione di fine corso, somministrato a tutti i partecipanti.
- Valutazione qualificata, applicata ad alcuni interventi formativi specifici per contenuto ed omogeneità dei partecipanti, definiti dal Piano di Formazione. (Si stanno vagliando possibili modifiche dello strumento attualmente utilizzato e avente come finalità l'acquisizioni di informazioni relative al trasferimento e all'utilizzo nelle pratiche di lavoro delle competenze acquisite ai corsi di formazione).

La verifica dell'apprendimento costituisce requisito per il riconoscimento dell'attività formativa ai fini del completamento del Piano di Studi previsto dal contratto integrativo decentrato per le prossime progressioni.

La prova di verifica dell'apprendimento viene prevista dal progetto formativo per tutte le attività di formazione programmata (in aula ed e-learning) e per i progetti obiettivo.
Per la formazione a domanda individuale ed i convegni, per cui sia comunque effettuata la verifica della presenza, non rappresenta un vincolo, ma un'opportunità per il dipendente, nei soli casi in cui intenda avvalersene ai fini del completamento del proprio Piano di Studi.
9 Riproducibilità - Il Piano di Formazione della Regione Piemonte è stato adottato per la prima volta nel 1997 e da allora la sua predisposizione annuale ha rappresentato una consolidata prassi. La sua struttura, ora integrata nel Sistema di Gestione per la Qualità, è articolata in dieci sezioni metodologiche e sulla base di contenuti che evolvono in base ai risultati dell'anno precedente e delle prospettive future.
10 Trasferibilità - E' sicuramente possibile l'applicazione in altre realtà amministrative, ovviamente adattandone gli strumenti attuativi alla specifica realtà. La sola condizione richiesta è un sistema formativo stabile sorretto da un adeguato sistema informativo.

2.2.13 Miformo: Sistema di accesso dei dipendenti alla propria formazione

Amministrazione: Regione Toscana
Ufficio: Settore Organizzazione, Formazione, Sviluppo Organizzativo, Reclutamento (Ufficio Formazione)

Durata: 10 mesi
Avvio: 01/03/2007
Termine: 30/12/2007

Investimento: 50.000,00 euro
2874 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Semplificare il processo di consultazione prenotazione e iscrizione dei dipendenti al piano formativo annuale; integrare tale processo nel sistema informatico esistente di gestione dell'ufficio Formazione.

Obiettivi perseguiti:
Rendere trasparente ai dipendenti l' accesso alla formazione evidenziando i soggetti e i momenti decisori. Dare al dipendente la possibilità di accedere ad un 'area riservata alla sua formazione dove trovare informazioni sul proprio curriculum formativo e sulle iniziative di sviluppo professionale proposte dal settore Formazione. Snellire la fase di iscrizione annuale alle inziative formative attraverso l' iscrizione on line.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Il processo di cambiamento e innovazione che coinvolge tutti coloro che operano nell'organizzazione è

strettamente legato a principi di trasparenza e semplificazione. Tali principi rappresentano il punto di forza sul quale poggia tutto il nuovo processo inerente l'accesso e la consultazione delle iniziative formative.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il sistema organizzativo della formazione prevedeva già il decentramento della raccolta delle richieste di formazione nelle direzioni generali attraverso la figura del referente della formazione.

Il progetto inserisce la figura del referente come uno degli attori del processo che in questo modo ha origine direttamente dal dipendente.

4 . Strumento di sviluppo professionale - La possibilità di consultare in tempo reale il piano formativo annuale nonche il curriculum formativo da parte di ciascun dipendente rappresenta da parte dell'ufficio della formazione un elemento significativo nell'ambito di un sistema di sviluppo professionale.

5. Innovatività - L'obiettivo della semplificazione e trasparenza ottenuto dall'automazione del processo si unisce alla personalizzazione della comunicazione al dipendente in quanto l'area riservata alla sua formazione è accessibile nella INTRANET mediante certificato digitale.

6. Esemplarità - L'utilizzo di uno strumento condiviso e trasparente si identifica come un valido modello che, al di la della specifica applicabilità della procedura, può rappresentare un punto sostanziale a sostegno del processo di integrazione e trasversalità dell'organizzazione.

Un obiettivo generale di questa amministrazione è semplificare e rendere trasparenti tutti i processi, l'obiettivo si compone di diverse azioni, questo progetto realizza una di esse.

7. Criteri di valutazione dei risultati - La valutazione dei risultati è uno degli snodi fondamentali dell'attività formativa . Nel caso particolare la valutazione si focalizza sull' efficacia ed efficienza del sistema di richiesta e iscrizione alle iniziative formative da parte del dipendente.

8. Strumenti di monitoraggio - verifica dei documenti di analisi per fasi di approfondimento

-valutazione del prototipo

-test per fasi di implementazione dell'applicativo

valutazione esiti della gestione del piano formativo 2008 con il nuovo sistema
9. Riproducibilità - L'esperienza di questa fase del processo della formazione, che sarà attivato con la realizzazione della nuova procedura informatica che lo supporta, rappresenterà un nuovo modello di gestione applicabile in maniera sistemica nel contesto amministrativo.
10. Trasferibilità - L'esperienza risulta trasferibile per la parte generale del processo relativamente agli aspetti di semplificazione e trasparenza; per gli aspetti organizzativi il progetto dovrà essere riconducibile alla specifica organizzazione interna dell'ente di destinazione.

2.2.14 Integrare per apprendere nelle organizzazioni: Il sistema di valutazione e formazione dell'Ateneo di Bologna

Amministrazione: Università di Bologna
Ufficio: Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane

Durata: 30 mesi
Avvio: 01/04/2005
Termine: 30/09/2007

Investimento: 341.000,00 euro
3300 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto di revisione e consolidamento del sistema di valutazione adottato nel 2005 e di una sua contestuale socializzazione e diffusione è frutto sia dell'attività di analisi, ascolto e monitoraggio dei processi valutativi realiz-

zati nel periodo 2005 – 2006 (sia valutazione della qualità della prestazione che dei risultati) che della contrattazione sindacale che ha affermato nuovi elementi.
In generale, si è avvertita l'esigenza di valorizzare maggiormente la valutazione come pratica di apprendimento organizzativo e di sviluppo professionale dei singoli, individuando nello specifico alcuni fabbisogni in relazione alle analisi effettuate:
- necessità di estendere ulteriormente la pratica del colloquio di restituzione della valutazione;
- necessità di migliorare la gestione del colloquio di restituzione quale strumento di gestione e sviluppo professionale;
- promozione della valutazione come buona prassi quale strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane, slegata
dagli aspetti economici e dagli appuntamenti dettati dalla normativa.
- necessità di consolidare il principio secondo cui per valutare occorre conoscere il lavoro svolto dal dipendente, rafforzando il ricorso alla figura del referente intermedio e specificando meglio chi può ricoprirla;

Obiettivi perseguiti:
A partire dai fabbisogni rilevati, si è inteso progettare interventi di diversa natura con l'obiettivo di perseguire il consolidamento del cambiamento culturale, avviato nel 2005 con l'introduzione ed applicazione del sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo quale strumento di dialogo e di sviluppo professionale dell'intera organizzazione.
Nello specifico, l'obiettivo è stato articolato secondo due principali aspetti:
- socializzare nell'intera organizzazione i miglioramenti apportati al sistema;
- sensibilizzare con specifici interventi i responsabili di struttura che, con il loro operato, contribuiscono più di altri alla concretizzazione dei principi e delle finalità di apprendimento organizzativo e sviluppo professionale insite nel sistema di valutazione.
Il progetto si è posto come obiettivo quello di mettere a sistema delle azioni che favoriscano l'apprendimento

nell'organizzazione, in una chiave di sviluppo e valorizzazione di tutti i ruoli coinvolti. Ciò con particolare riferimento alla valutazione del personale, istituto che è stato rafforzato con i contratti collettivi sottoscritti a partire dal 2000. Tali input normativi sono stati traslati nel nostro Ente con la volontà di affermare la valutazione come occasione apprendimento organizzativo sia per chi valuta che per chi è valutato. Con una visione sistemica si sono strutturate azioni a livello macro, attraverso la definizione di 'pattern organizzativi' (protocolli) sul tema della valutazione (manuale buone pratiche valutative), a livello meso attraverso la progettazione di iniziative di supporto in chiave formativa e informativa orientate a favorire un apprendimento complessivo, a livello micro valorizzando il feedback valutativo come momento di conoscenza e di sviluppo per tutti i soggetti coinvolti.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto è fortemente in linea con lo spirito di riforma avviato nella P.A., in particolare per quanto riguarda i principi di: trasparenza, responsabilizzazione, valorizzazione/sviluppo professionale in un'ottica di perseguimento di efficacia ed efficienza organizzativa. Inoltre fornisce un supporto al passaggio oggi auspicato da una amministrazione delle persone (con un presidio normativo delle problematiche) a un approccio basato su strumenti integrati di gestione (es. formazione vs valutazione, ecc.)
2. Strumento di sviluppo formativo - Il progetto mira a consolidare la cultura organizzativa in merito alla valutazione del personale come pratica che ha tra le sue finalità l'individuazione di quegli ambiti della prestazione individuale che necessitano di interventi o supporti di sviluppo, anche attraverso la leva formativa, rafforzando pertanto l'integrazione tra le diverse leve del sistema HR, nello specifico valutazione e formazione.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - L'intero progetto è stato pensato e realizzato con forte coerenza con il sistema organizzativo sotto diversi punti di vista, in quanto nasce da fabbisogni espressi e rilevati a partire dal contesto organizzativo stesso e ha previsto il coinvolgimento di tutti i sog-

getti appartenenti ad esso. Inoltre il progetto ha ulteriormente stimolato e rafforzato la coesione e la co-evoluzione dei sistemi valutativo e formativo a favore del cambiamento culturale organizzativo.

4 . Strumento di sviluppo professionale - Il sistema di valutazione adottato rientra nell'ambito più ampio del sistema di gestione del personale e come tale prevede l'individuazione degli ambiti di miglioramento del valutato al fine di programmare gli interventi più efficaci di sviluppo professionale.

Inoltre, il progetto di formazione continua e di supporto ai processi di valutazione si inserisce all'interno delle azioni di supporto al ruolo dei responsabili di struttura e del personale con incarichi di responsabilità in merito alla gestione e allo sviluppo del personale.

5. Innovatività - La socializzazione organizzativa è stata realizzata attraverso l'integrazione di diversi metodi e strumenti creati sulla base delle peculiarità ed effettive esigenze del contesto e delle esperienze vissute; in particolare si segnala l'integrazione con gli strumenti resi disponibili dall'ICT (con particolare riferimento agli spazi virtuali di collaborazione), che hanno permesso di dare maggiore enfasi all'evoluzione del sistema valutativo.

Inoltre, l'innovatività è data anche dall'integrazione tra le diverse leve del sistema HR di Ateneo, al fine di sostenere in maniera globale e trasversale l'apprendimento organizzativo.

6. Esemplarità - Il progetto costituisce un modello per le azioni che mirano a favorire il cambiamento organizzativo in quanto si avvale della forte integrazione dei processi (valutativo/formativo), dei canali comunicativi (comunicazioni cartacee, via web, in presenza), e delle azioni (formativa, informativa, assistenza), con forte attenzione al contesto organizzativo e al coinvolgimento dei vari attori.

L' integrazione realizzata tra i processi (valutativo e formativo) e tra gli strumenti di comunicazione e socializzazione organizzativa (formazione e spazi virtuali) è un elemento importante all'interno delle strategie utilizzate dall'Ufficio per sostenere e stimolare il cambiamento culturale ed organizzativo, già utilizzata in passato.

7. Criteri di valutazione dei risultati - I criteri di valutazione dei risultati prodotti dal sistema realizzato sono i seguenti:
- il livello di partecipazione ai seminati informativi, in termini numerici assoluti e per ruolo ricoperto
(Dirigenti, Presidi, Direttori o referenti intermedi);
- i feedback qualitativi espressi in sede di restituzione della valutazione, attraverso la scheda di valutazione;
- la distribuzione dei punteggi di valutazione attribuiti dai responsabili;
- la frequenza con cui viene effettuato il colloquio di restituzione.
8. Strumenti di monitoraggio - -Il monitoraggio dell'intero progetto, nonché del processo valutativo inerente alla qualità delle prestazioni, sarà portato avanti con la stessa logica di analisi ed ascolto organizzativo con cui sono state realizzate le azioni di monitoraggio ed analisi dei precedenti processi valutativi, da cui sono emersi i fabbisogni. Quindi, al termine del processo valutativo saranno realizzate azioni di analisi dei punteggi e delle note qualitative delle schede di valutazione, nonché della casistica presentatasi al servizio di assistenza, integrando i risultati con una successiva azione di indagine sulle percezioni dei soggetti coinvolti nel processo valutativo e nel progetto di supporto realizzato.
9. Riproducibilità - Il progetto nasce allo scopo di agevolare ed accompagnare nel tempo il cambiamento culturale. Trattandosi per definizione di un processo in continuo divenire, si prevede una ciclica azione di monitoraggio e analisi del sistema di valutazione adottato, con conseguente revisione dello stesso e messa in atto di azioni/strumenti di socializzazione e supporto ai processi di valutazione.
10. Trasferibilità - Il modello del sistema promosso è sicuramente trasferibile ad altre realtà organizzative in termini di metodologie utilizzate e di integrazione ricercata tra le diverse leve del sistema HR, nonché tra le diverse azioni e strumenti messi in atto.

2.3. PROCESSI FORMATIVI

2.3.1 Le Amministrazioni premiate

- **Inail: E.learning Unail** - ***Corso privacy on-line: Modello organizzativo per l'iscrizione, l'erogazione, il monitoraggio e la valutazione*** **- Primo Premio Assoluto**
- **Provincia di Lecce:** ***La fase dell'erogazione nella formazione a distanza satellitare*** **- Secondo Premio Assoluto**
- **Comune di Ravenna:** ***Da dipendenti a protagonisti: L'analisi dei fabbisogni formativi come leva per responsabilizzare le risorse umane*** **- Terzo Premio Assoluto**

Segnalazioni di Eccellenza

- **Agenzia Entrate Veneto:** ***Bacheca multidisciplinare dei formatori: Formazione formatori socio umanistici***
- **Arpa Lazio:** ***Valutazione e revisione del sistema di formazione dell'Arpa Lazio (periodo 2003-2006) -***
- **Comune di Alessandria:** ***L'ottimizzazione dei processi formativi: Dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione degli interventi***
- **Corte d'Appello di Ancona:** ***Libretto formativo e delle competenze on-line***
- **Provincia di Bolzano:** ***Implementazione del sistema dell'offerta formativa in esito all'analisi dei fabbisogni professionali e formativi nelle scuole di economia domestica dell'Alto Adige***
- **Provincia di Brescia:** ***A.R.Co. (analisi dei ruoli e delle competenze)***
- **Regione Toscana:** ***Analisi di impatto dei processi formativi realizzati per i titolari di posizione organizzativa***

2.3.2 E-learning Inail – Corso privacy on-line: Modello organizzativo per l'iscrizione, l'erogazione, il monitoraggio e la valutazione

Amministrazione: Inail
Ufficio: Formazione Informatica

Durata: 7 mesi
Avvio: 01/06/2006
Termine: 30/12/2006

Investimento: 450.000,00 euro
12000 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Non dichiarati

Obiettivi perseguiti:
Non dichiarati

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Adeguamento dell'Ente alle direttive governative riguardo l'introduzione della formazione in modalità e-learning nelle P.A.. - Formazione richiesta sulla legge della Privacy
2. Strumento di sviluppo formativo - In linea con le Leggi e Direttive governative Nazionali ed Europee, CCNL e Linee Guida CNIPA
3. Coerenza con il sistema organizzativo - alcune criticità, precedentemente riscontrate nella sensibilizzazione e nell'adozione dei dispositivi organizzativi facilitatori dell'introduzione dell'e-learning (carichi di lavoro, tempo di fruizione etc etc); sono state superate con il presente progetto formativo.

4 . Strumento di sviluppo professionale - Il corso Privacy on-line ha coinvolto tutti i dipendenti INAIL dando così il via alla formazione continua in modalità e-learning. Tale possibilità era considerata non raggiungibile prima.
5. Innovatività sul piano degli obiettivi specifici - La formazione in modalità e-learning sfrutta al meglio le potenzialità delle nuove tecnologie ICT e la multimedialità disponibile attualmente sul mercato. Unitamente a tali potenzialità le strategie adottate in questo progetto per l'iscrizione, l'erogazione, il monitoraggio e la valutazione hanno consentito di raggiungere tutto il personale INAIL nell'arco di 7 settimane.
6. Esemplarità - Ulteriore possibile sviluppo di corsi ad hoc sulla realtà operativa dell'Ente come già pianificato per il triennio 2007-2009
7. Criteri di valutazione dei risultati - Il monitoraggio della fruizione, il risultato dell'apprendimento forniti e gestiti dalla piattaforma e-learning sono stati integrati dalla somministrazione del questionario on-line di fine corso. Si sta progettando un feedback più diretto e immediato da parte dei partecipanti per personalizzare la fruizione dei corsi
8. Strumenti di monitoraggio - Sono considerati importanti i tempi di fruizione (inizio e fine), la percentuale di fruizione e il risultato del test di apprendimento che devono essere superati al 70% per consentire la stampa dell'attestato
9. Riproducibilità - E' gia in attuazione con i corsi che si stanno sviluppando su richiesta dei diversi settori INAIL
10 . Trasferibilità - E' massima per i corsi standard come quelli d'informatica di base e leggi dello stato, minima per i corsi sviluppati ad hoc per l'Ente.

2.3.3 La fase dell'erogazione nella formazione a distanza satellitare

Amministrazione: Provincia di Lecce
Ufficio: Agenzia di Assistenza Tecnica agli Enti Locali

Durata: 6 mesi
Avvio: 26/11/2006
Termine: 30/05/2007

Investimento: 17.000,00 euro
390 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
Sfruttare le potenzialità offerte dalle tecnologie (satellite), anche attraverso l'interconnessione dei sistemi informativi dei diversi attori coinvolti nelle politiche pubbliche, rendendo inoltre evidente, in sede di valutazione di efficacia, il contributo effettivamente fornito dagli investimenti tecnologici. In un contesto di scarsità di risorse, anche umane, si impone un maggiore sfruttamento delle nuove tecnologie e della comunicazione (ICT) che le pubbliche amministrazioni possono applicare ad un vasto campo di funzioni amministrative. La caratteristica della modalità (erogazione) satellitare è rappresentata dalla possibilità di trasmettere simultaneamente la stessa attività ad un numero potenzialmente illimitato di ricevitori distribuiti in un'area geografica molto vasta senza alcun aumento dei costi all'aumentare del numero di ricevitori. L'area di intervento ricade su tre province, per complessivi comuni che distano fino a 150 km dal capoluogo leccese, sede dell'attività formativa resa dall'Agenzia.

Obiettivi perseguiti:
Affrontare le problematiche connesse alla formazione con nuove strategie, finalizzate, da un lato a venire incontro alle esigenze di aggiornamento dei singoli destinatari, dall'altro a soddisfare quelle di natura organizzativa. Offrire servizi di qualità ed efficienza nella attuazione delle politiche pubbliche, riducendo la spesa. Evitare il fenomeno del digital divide nel settore pubblico, prevenendo 'il divario tecnologico tra amministrazioni di diversa dimensione e collocazione territoriale' (art. 14, co. 3, del CAD). I vantaggi della trasmissione satellitare rispetto alla comunicazione terrestre (come ad esempio l'ADSL) è rappresentato dalla qualità e dalla scalabilità dei costi. Mentre nella comunicazione terrestre con l'aumento delle postazioni di ricezione aumentano i costi e diminuisce la qualità, nella comunicazione satellitare si raggiunge il livello ottimale di scalabilità dei costi, nel mantenimento del livello qualitativo di ricezione. Affrontato il costo del satellite (di solito riferito su base oraria), con una trasmissione satellitare si può raggiungere simultaneamente un numero illimitato di ricevitori collocati (prendiamo ad esempio il nostro caso) in un area che va dal Circolo Polare Artico al Nord Africa. L'attività formativa resa ai partecipanti viene registrata e può essere seguita successivamente via internet attraverso il sito del campus satellitare del Salento (www.campussatellitare.it).

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Direttiva Ministro per l'innovazione e le tecnologie del 6 agosto 2004 'Progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni 'Direttiva 19 dicembre 2006 del Ministro per le Riforme e l'Innovazione nella pubblica amministrazione, per un pubblica amministrazione di qualità' e Circolare n. 3 del 2 maggio 2006 Presidenza Consiglio dei Ministri.
2. Strumento di sviluppo formativo - Il potenziale insito nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) consente il miglioramento e la semplificazione dei processi di servizio, l'interconnessione tra diversi uffici e l'interattività con i destinatari dei servizi e i portatori di interesse.

Imprimere una rapida accelerazione al programma di informatizzazione, in vista del raggiungimento dei livelli formativi e informativi di cui la Società europea necessita nel terzo millennio.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Consente importanti economie di scala e risparmi di spesa, nonché tempistiche nettamente inferiori, che comportano, necessariamente, una particolare attenzione alla riallocazione delle risorse umane ed alla loro valorizzazione.
4. Strumento di sviluppo professionale - Il potenziale networking offerto dal satellite e dalle nuove tecnologie in generale ha il potenziale di trasformare le strutture e le procedure amministrative.
5. Innovatività - Sistema altamente innovativo grazie alle caratteristiche del satellite che offre un servizio di qualità superiore ad internet. Fra l'altro la registrazione delle lezioni è inserita sul sito del Campus satellitare del Salento e può essere visionata previa registrazione dell'utente. La modalità satellitare ha permesso di 'esportare' l'attività formativa realizzata dall'Agenzia nelle province di Brindisi e Taranto.
6. Esemplarità - La fase sperimentale è sta superata con crescente successo. Ad ogni giornata nelle 7 aule remote dotate di maxi schermo e 15 personal computers possono partecipane complessivamente 105 unità, oltre a quelle presente nell'aula di trasmissione.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Certificazione di qualità ISO 9001 rilasciata da ICIM, che prevede la validazione dell'attività da parte del Consiglio di Amministrazione composto da amministratori di 7 Comuni della provincia. Scheda docente, questionario ed interviste ai partecipanti. Relazione dei tutors presenti nelle aule remote.
8. Strumenti di monitoraggio - L'attività è costantemente seguita dalla cabina di regia da tecnici specializzati che continuamente monitorano la trasmissione e sono in grado, altresì, di poter seguire dalla propria postazione quanto accade in ognuna delle 15 postazioni presenti nelle sette aule remote.
9. Riproducibilità - Sono in corso contatti istituzionali per stabilizzare l'esperienza attraverso una precisa programmazione e pianificazione degli inter-

venti, per rendere effettivo l'attuazione del principio di migliore utilizzazione delle risorse umane e della acquisizione delle necessarie professionalità all'interno delle amministrazioni.
10. Trasferibilità - Attualmente sono in corso contatti con altre pubbliche amministrazioni, per ampliare il raggio di trasmissione. L'ampliamento delle sedi di ricezione può essere realizzato con bassi costi (computer ed antenna satellitare).

2.3.4 Da dipendenti a protagonisti: L'analisi dei fabbisogni formativi come leva per responsabilizzare le risorse umane

Amministrazione: Comune di Ravenna
Ufficio: Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione

Durata: 7 mesi
Avvio: 01/06/2006
Termine: 31/12/2006

Investimento: 142.000,00 euro
819 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto nasce a seguito della realizzazione, nel novembre 2004, di un'indagine di clima aziendale nella quale, in relazione alla voce 'Possibilità e opportunità di partecipare ad iniziative formative e di arricchimento professionale', i dipendenti hanno segnalato lo scarso coinvolgimento nella rilevazione dei propri fabbisogni formativi. Per tale motivo si è deciso di approfondire tali aspetti con una specifica indagine di customer satisfaction

per rilevare la soddisfazione dei dipendenti sulla formazione interna del Comune di Ravenna, che si è svolta nel mese di dicembre 2005. L'indagine ha messo in luce diversi punti di attenzione, confermando, fra le diverse aspettative segnalate, il desiderio dei dipendenti di essere coinvolti maggiormente nel processo di crescita professionale che li riguarda, in particolare nella fase di analisi e raccolta dei propri fabbisogni formativi. Da qui la volontà dell'Amministrazione di lavorare per superare tale criticità creando una procedura che permettesse un maggior coinvolgimento dei dipendenti ed allo stesso tempo creasse le condizioni per un confronto fra dipendenti e loro Responsabili nel processo di sviluppo e crescita professionale di ognuno, responsabilizzando entrambi i ruoli di fronte alle possibili scelte.

Obiettivi perseguiti:

A seguito di quanto emerso nell'Indagine di clima e nell'Indagine specifica sulla Formazione nel Comune di Ravenna, in attuazione degli impegni presi con la Carta dei Servizi della Formazione, l'U.O. Qualità e Formazione ha predisposto una nuova procedura per la segnalazione dei fabbisogni formativi individuali dei dipendenti, concordati con il proprio Dirigente/Quadro Responsabile che ha consentito di raggiungere i seguenti obiettivi:

- offrire una risposta immediata alla richiesta dei dipendenti di essere maggiormente coinvolti nell'analisi dei propri fabbisogni formativi utilizzando un percorso strutturato
- raccogliere in modo sintetico sia i bisogni formativi individuati da ciascun dipendente, sia le decisioni dei loro Dirigenti/Quadri Responsabili sui percorsi formativi del personale loro assegnato, responsabilizzando i dipendenti in merito alle proprie scelte ed i ruoli dirigenziali in merito ai percorsi formativi dei propri dipendenti
- favorire la condivisione ed il confronto sulla formazione fra dipendente e Dirigente/Quadro Responsabile sensibilizzando questi ultimi sull'importanza della formazione dei propri collaboratori

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Tale progetto si inserisce in un più complessivo processo di 'ascolto' dei dipendenti, 'inaugurato' con la realizzazione dell'indagine di clima aziendale, che rappresenta una valida modalità per tradurre in soluzioni organizzative le aspettative del personale, in linea con i processi di riforma in atto negli enti locali e con il vigente CCNL
2. Strumento di sviluppo formativo - La conoscenza e la condivisione dei propri percorsi formativi e di sviluppo professionale permette alle persone di 'sintonizzarsi' meglio con le esigenze e gli obietti dell'organizzazione ed alimenta la percezione poter esprimere la propria opinione sui temi che riguardano la propria dimensione lavorativa
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il Comune di Ravenna attribuisce specifiche responsabilità anche ai Dirigenti/Quadri in merito alla formazione del personale assegnato; la procedura si è allineata con perfetta coerenza ai principali documenti di programmazione dell'Ente, in primis con il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, attualmente in fase di revisione
4 . Strumento di sviluppo professionale - Rendere protagonisti i dipendenti delle scelte che riguardano il loro sviluppo professionale rappresenta uno strumento di responsabilizzazione, di maggiore coinvolgimento e di conoscenza degli obiettivi complessivi dell'Ente, in una logica di partecipazione e di crescita di tutti i ruoli coinvolti nel processo
5. Innovatività - Per il nostro Ente tale modalità di approccio rappresenta una scelta radicalmente innovativa, in quanto fino a questo momento, nell'analisi dei fabbisogni formativi dei dipendenti non era previsto il loro coinvolgimento diretto; la trasmissione delle segnalazioni avveniva tramite il Dirigente Responsabile, con le criticità esposte in precedenza
6 . Esemplarità - L'esperienza ha coinvolto tutto l'Ente; può però essere estesa ad altri ambiti/progetti in cui si prevede un coinvolgimento diretto dei dipendenti; le modalità, i processi e le procedure utilizzate possono essere riproposti anche per altri contesti

7 .Criteri di valutazione dei risultati - I test di ingresso di alcune tipologie di corsi ed questionari di gradimento finale somministrati ai frequentanti prevedono una parte in cui si chiede ai dipendenti di motivare la scelta del percorso formativo svolto, in funzione della conoscenza degli obiettivi finali dei corsi a cui sono iscritti
8. Strumenti di monitoraggio - Per monitorare la procedura si è proceduto verificando, per ogni singola scheda:
l'avvenuta restituzione della stessa ed eventuali assenze dovute a malattie, maternità o assenze dal servizio
la completezza, la correttezza e la coerenza dei dati contenuti
9 . Riproducibilità - La procedura, in quanto nuova, è stata proposta nel 2006 come 'sperimentale'; i risultati hanno consentito di verificarne l'applicabilità e la riproducibilità, per cui si è deciso che dal marzo 2008 la procedura sarà 'a regime'
10 . Trasferibilità - Il processo è assolutamente trasferibile, non solo per quanto attiene alle modalità utilizzate ma anche in termini di contenuti, essendo la fase di rilevazione dei fabbisogni formativi un momento trasversale a tutte le organizzazioni che rappresenta una criticità per diversi enti locali; deve essere però adattato alle singole realtà

2.3.5 Bacheca multidisciplinare dei formatori: Formazione formatori socio umanistici

Amministrazione: Agenzia Entrate Veneto
Ufficio: Ufficio Formazione

Durata: 22 mesi
Avvio: 01/03/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 25.000,00 euro
200 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
L'Ufficio Formazione della Direzione regionale del Veneto dell'Agenzia delle Entrate eroga molti corsi con docenti interni all'Amministrazione. La necessità di utilizzare il nuovo Polo Formativo a Venezia (inaugurato il 12/01/2006) dotato di 5 aule tradizionali (180 posti), 2 aule informatiche (45 postazioni), 1 laboratorio linguistico (20 postazioni) e un'aula magna attrezzata per Videoconferenze (200 posti) per un totale di 445 potenziali discenti giornalieri applicando i principi del Sistema Gestione Qualità

Obiettivi perseguiti:
Avviare un percorso formativo e selettivo per il personale occupato in attività di docenza al fine di migliorare la qualità della formazione d'aula erogata. Individuare anche negli uffici dislocati sul territorio personale competente per materia. Creare una metodologia formativa omogenea per tutti i formatori interni.

Punti di forza:
1 Coerenza con i processi di riforma - FORMAZIONE CONTINUA DURANTE L'INTERA VITA PROFESSIONALE.
AIF: Il processo di formazione continua in azienda. Modelli, strumenti, esperienze di sviluppo del capitale intellettuale. Le competenze della formazione. A cura di Filippo Ferrari e Franco Fortunati. – Franco Angeli Editore:
Costruire le condizioni per un apprendimento continuo, lungo tutto l'arco della vita, significa ripensare tutto il sistema dell'istruzione e della formazione…fino alla formazione permanente e continua…reale strumento di crescita professionale e leva per lo sviluppo del sistema aziendale.

2. Strumento di sviluppo formativo - Ampliamento del bacino d'utenza: individuazione oggettiva di formatori competenti nell'organico dell'Agenzia delle entrate del Veneto fornendo formazione mirata allo sviluppo delle competenze trasversali quali le capacità comunicativo-relazionali (public speaking), tecniche di gestione dell'aula e di gestione dello stress.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Da regolamento di amministrazione 2006
Art. 17 (Formazione)
1. Le attività di formazione sono rivolte a:
a) valorizzare il patrimonio professionale dell'Agenzia;
b) assicurare la continuità operativa dei servizi migliorandone la qualità e l'efficienza;
c) sostenere i processi di cambiamento organizzativo.
2. L'Agenzia promuove ed attua, nel rispetto delle disposizioni contrattuali, interventi e programmi di formazione permanente e di aggiornamento continuo del personale per migliorarne il livello di prestazione nelle posizioni attualmente ricoperte e accrescerne le capacità potenziali in funzione dell'affidamento di incarichi diversi, anche ai fini dello sviluppo di professionalità polivalenti e della progressione di carriera.
4 . Strumento di sviluppo professionale - Erogazione di una formazione di miglior qualità a tutto il personale dell'Agenzia attraverso docenti preparati professionalmente e didatticamente. L'utilizzo di docenti interni permette di calibrare i cori erogati sulle effettive esigenze dei discenti. I formatori interni adeguatamente preparati forniscono risposte concrete ai problemi degli utenti cosa che spesso non avviene con corsi di formazione appaltati all'esterno.
5. Innovatività - L'innovatività poggia le basi, da un lato, sull'uso esclusivo di personale interno per tutte le fasi del progetto: progettazione, programmazione, erogazione, monitoraggio e valutazione delle attività, selezione dei formatori con esame finale. dall'altro sull'aver individuato famigli professionali di formatori suddivise per aree di competenza. La forte innovatività si ha poi con l'individuazione di un gruppo di persone con formazione socio-umanistica da usare nei progetti di sviluppo organizzativo.

6. Esemplarità - Essendo un progetto gestito interamente dall'amministrazione non necessita di grossi budget per appaltare all'esterno le atti-vità. Va individuata una risorsa interna in grado di coordinare i vari processi e trovati due docenti esperti di formazione e tecniche di gestione dell'aula per poter erogare i corsi di formazione per i formatori.
7 . Criteri di valutazione dei risultati - Questionari di gradimento certificati ISO.
Atto istitutivo ufficiale per la Bacheca formatori.
Inserimento nel Piano Formativo 2006, 2007, 2008,… di corsi Formazione formatori e Formazione formatori socio-umanisitici.
8. Strumenti di monitoraggio - Necessità di erogare 5 edizioni del primo corso Formazione Formatori per rispondere alle richieste volontarie di partecipazione escludendo ciò nonostante un gruppo di partecipanti.
200 iscrizioni volontarie alla Bacheca formatori.
Utilizzo già nel corso del 2007 di personale partecipante al corso Formazione formatori del 2006 e Formazione formatori socio-umaistici del 2007 in progetti di sviluppo organizzativo e in corsi di formazione in veste di docenti.
9. Riproducibilità - La Bacheca Formatori vuole essere uno strumento costantemente rinnovabile in termini di nuovi iscritti che annualmente avranno la possibilità di candidarsi, partecipare, se ritenuto opportuno, al corso Formazione formatori e sostenere la prova d'ammissione da-vanti alla Commissione esaminatrice.
10 . Trasferibilità - Da un punto di vista gestionale e amministrativo, il progetto può essere coordinato da risorse interne competenti in materia di formazione. E' sostenibile anche a livello sindacale. L'Ente deve avere a disposizione un budget specifico per la formazione al fine di mo-tivare l'avvio del progetto stesso che è volto al miglioramento dei processi formativi.

2.3.6 Valutazione e revisione del sistema di formazione dell'Arpa Lazio (periodo 2003-2006)

Amministrazione: Arpa Lazio
Ufficio: Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale del Lazio

Durata: 6 mesi
Avvio: 22/01/2007
Termine: 31/07/2007

Investimento: 12.000,00 euro
483 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
L'attuale sistema di formazione del personale si articola attorno ad un Piano formativo triennale che viene redatto a partire da una rilevazione annuale dei fabbisogni. La rilevazione è guidata dalla Divisione polo didattico e realizzata attraverso la responsabilizzazione dei dirigenti delle strutture e mediante l'utilizzo di articolati strumenti di rilevazione. La risposta alle esigenze segnalate avviene, nella maggioranza dei casi, attraverso la progettazione di corsi ad hoc coordinata dal Polo didattico, con docenze interne ed esterne all'amministrazione. La valutazione, per lo più relativa al gradimento, a volte anche all'apprendimento, ha dato nel tempo risultati costantemente positivi. Tuttavia le valutazioni dell'impatto sull'attività lavorativa, effettuate a campione, sono state meno soddisfacenti e dall'adesione alle iniziative di formazione si rileva una certa 'stanchezza' e caduta di tensione. Considerato l'impianto essenzialmente direttivo e top-down del sistema, si è ravvisata l'esigenza di rileggere l'insieme prevedendo, oltre all'esame sistematico dei dati quantitativi, un coinvolgimento attivo dei destinatari della partecipazione, sia sul piano della verifica della soddisfazione e della percezione, che su quello della proposta.

Obiettivi perseguiti:
Il progetto di valutazione e revisione del sistema di formazione dell'ARPA Lazio è nato, all'approssimarsi della conclusione del primo ciclo di programmazione triennale, con l'obiettivo di trarre un bilancio dell'attività svolta che fosse fondato su un'analisi complessiva, sistematica e significativa per estensione temporale, dei dati e tenesse conto in maniera esplicita e formalizzata della percezione dei soggetti coinvolti, attori o fruitori dell'attività, allo scopo di basare sugli uni e sull'altra l'impostazione del nuovo ciclo di programmazione e gli interventi necessari e possibili.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto mette in atto uno strumento coerente con le indicazioni di una serie di linee di riforma più generali della Pubblica Amministrazione italiana, in particolare:
- concorre a dare attuazione al processo di responsabilizzazione dei dirigenti e al rafforzamento dell'orientamento ai risultati, sottoponendo a verifica accurata l'operato della Divisione polo didattico, ma anche le scelte della dirigenza chiamata a concorrere al processo di formazione e di sviluppo delle risorse umane ad essa affidate
- si inserisce nel processo di razionalizzazione nell'uso delle risorse e di rafforzamento dei sistemi di controllo
- costituisce un segmento essenziale all'interno di una cultura della qualità, che sia intesa tanto come qualità dei servizi offerti al cittadino che come qualità e benessere organizzativo dei dipendenti.
2 Strumento di sviluppo formativo - Il progetto di valutazione costituisce una garanzia, o quantomeno una verifica, nella pratica applicativa di medio e lungo periodo, del rispetto dei criteri ispiratori del sistema formativo, derivati dalle Direttive Frattini e dai CCNL del settore. Di per sé costituisce uno strumento di crescita, attraverso il coinvolgimento, della consapevolezza del personale del proprio ruolo nello sviluppo formativo e di riflessione sulle proprie necessità .

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Tutto il percorso di valutazione avviene all'interno della logica della qualità alla quale l'ARPA Lazio ha manifestato formalmente di volersi richiamare perseguendo ed ottenendo la certificazione ISO e costituisce una verifica della tenuta del sistema formativo rispetto ai presupposti della sua progettazione e realizzazione, mossesi, all'origine, di concerto con il programma di pianificazione e programmazione e di sviluppo organizzativo dell'Agenzia, condividendone e utilizzandone/adattandone gli strumenti di rilevazione e valutazione (definizione delle linee e dei volumi di attività, mappatura dell'impiego del personale e delle competenze relative, …).
4. Strumento di sviluppo professionale - L'analisi sistematica dei dati relativi alla formazione erogata in rapporto con le caratteristiche, di categoria, di ruolo, di struttura di appartenenza ed ambito di attività, di età, del personale in servizio, insieme con la mappatura delle aree tecniche, del personale ad esse appartenente, delle esigenze e delle prospettive di sviluppo costituisce la premessa per la programmazione di una formazione finalizzata ad assicurare a tutto il personale una manutenzione delle competenze coerente con gli spazi di sviluppo professionale individuale, oltre che con la esigenze funzionali e organizzative dell'ARPA Lazio.
5. Innovatività - Il progetto si presenta assolutamente innovativo relativamente all'Agenzia, tanto sul piano della trasparenza e disponibilità dell'informazione sull'attività svolta, la qualità rilevata, il rispetto di criteri di equità, i costi diretti e indiretti, quanto sul piano della verifica della soddisfazione del cliente interno e del suo coinvolgimento sul piano nella proposta migliorativa
6. Esemplarità - Il progetto costituisce un modello di approccio al perseguimento della qualità di una funzione e dei suoi processi e prodotti, per l'attenzione alla customer satisfaction, per l'approccio partecipato, per l'attenzione ai dati quantitativi, per l'attenzione stessa alla valutazione.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Sono stati applicati criteri generali di valutazione fondati sulla partecipazione del personale all'indagine effettuata mediante questionario (n di questionari restituiti, n di risposte fornite

ecc.), della risposta agli inviti alla partecipazione al focus group, della collaborazione del personale della Divisione polo didattico invitato a contribuire all'autoanalisi della Divisione.
8. Strumenti di monitoraggio - Per lo sviluppo del progetto sono stati adottati i criteri tipici del project management in termini di assegnazione e controllo dell'impiego delle risorse, verifica dello stato di avanzamento delle attività pianificate ed eventuale riprogrammazione, anche con l'ausilio di strumenti informatici (Microsoft Project)
9 . Riproducibilità - Tutto il processo di valutazione è stato progettato per essere un sistema regolarmente applicato e in grado di evolversi attraverso un processo di miglioramento continuo, in stretta relazione con il processo di sviluppo della formazione e in generale del sistema organizzativo e di pianificazione dell'Agenzia.
10. Trasferibilità - Il sistema di valutazione si presenta come modello riproducibile in qualunque altra realtà organizzativa disponga di un sistema di registrazione dei dati sulla formazione e dei dati relativi al personale, essendo per il resto (nella parte di indagine interna alla struttura di formazione, esterna con focus group ed esterna con questionario) configurabile adeguatamente su qualsiasi specifica realtà organizzativa

2.3.7 L'ottimizzazione dei processi formativi: Dall'analisi dei fabbisogni alla valutazione degli interventi

Amministrazione: Comune di Alessandria
Ufficio: Direzione Risorse Umane e organizzazione - Servizio Formazione

Durata: 7 mesi
Avvio: 27/02/2007
Termine: 27/09/2007

Investimento: 5.000,00 euro
28 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
La predisposizione di un sistema integrato del processo formativo può essere garantito solo da una efficace collaborazione tra i diversi attori coinvolti nella definizione delle esigenze formative dell'amministrazione nel suo complesso: da qui l'esigenza di costruire una rete stabile di referenti della formazione, previsti dal nuovo Regolamento degli Uffici e dei Servizi del Comune, per facilitare gli scambi di comunicazione tra servizio formazione e le diverse aree, direzioni che compongono l'organizzazione comunale, a supporto del Servizio Formazione nella rilevazione/analisi dei bisogni formativi.
I Referenti che costituiscono il Gruppo Tecnico della Formazione, sono stati individuati e nominati con atto formale dalla dirigenza, e per meglio comprendere il senso del loro agire, è stato pensato un percorso formativo ad hoc, per acquisire linguaggi e strumenti comuni che consentano nel tempo, di presidiare il processo formativo dall'individuazione dei fabbisogni alla valutazione dei risultati, in maniera efficace.

Obiettivi perseguiti:
Il corso ha come obiettivo primario quello di formare i partecipanti al ruolo di 'referente della formazione', puntando anche a creare e consolidare un forte spirito di gruppo tra le persone e senso di appartenenza all'ente, creando sinergie nel gruppo per facilitare l'applicabilità dei contenuti appresi in aula nel proprio contesto lavorativo.
Competenze in uscita dei referenti:
- riconoscere il significato dei termini tecnici utilizzati
- applicare tecniche e utilizzare strumenti di analisi dei fabbisogni formativi
- applicare tecniche di valutazione degli interventi formativi, sia di gradimento che di apprendimento

- valutare la ricaduta organizzativa degli interventi formativi realizzati
Illustrare gli step necessari per la costruzione di un piano annuale e triennale di formazione del personale che rispecchi le esigenze formative dell'ente.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - formazione per migliorare il funzionamento e l'efficienza dell'organizzazione passaggio da una visione burocratica dell'Ufficio formazione, dispensatore di corsi, ad un sistema formazione integrato, in grado di supportare i processi di cambiamento in atto nel contesto Comune
2. Strumento di sviluppo formativo - appropriato utilizzo della leva formativa per valorizzare il capitale umano dell'ente Comune di Alessandria
3. Coerenza con il sistema organizzativo - si è data concretezza ad una enunciazione prevista dal nuovo regolamento degli Uffici e dei Servizi del Comune del 2005, che prevede nell'organizzazione i Referenti della formazione
4. Strumento di sviluppo professionale - fornire nuove opportunità di sviluppo professionale ai propri dipendenti, investendo su relazioni interne più salde, capaci di produrre valori condivisi.
5. Innovatività - introdurre una cultura della formazione organizzativa che metta al centro non tanto le 'mancanze' delle persone, ma le loro potenzialità, innescando circuiti virtuosi di collaborazione reciproca, scambio di informazioni, acquisendo quelle competenze non solo tecniche e specialistiche, ma competenze emozionali ritenute oggi decisive per affrontare il cambiamento
6. Esemplarità - creare gruppi di lavoro inter funzionali per sviluppare sinergie e favorire l'applicabilità degli apprendimenti nei propri contesti lavorativi

2.3.8 Libretto formativo e delle competenze on-line

Amministrazione: Corte d'Appello di Ancona
Ufficio: Ufficio distrettuale per la formazione del personale amministrativo

Durata: 19 mesi
Avvio: 01/06/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 7.000,00 euro
1005 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il Libretto formativo e delle competenze on-line è il prodotto di un corso di formazione rivolto ai Dirigenti, anche f.f. del distretto delle Marche, i quali hanno ravvisato la necessità di elaborare uno strumento di rilevazione dei fabbisogni formativi trasparente e stabile, i cui dati venissero raccolti in una 'Banca dati della formazione', ad uso esclusivo degli addetti alle attività formative e dei Dirigenti amministrativi medesimi, al fine di una più puntuale analisi dei fabbisogni formativi, soprattutto in sede di redazione del Piano di formazione distrettuale. Il Libretto si pone, pertanto, come strumento di indagine, che esplora la componente 'personale' ed 'emotiva' di ogni singolo dipendente, ma che tiene in considerazione anche le esperienze pregresse di ciascuno – sia culturali, sia professionali, sia extralavorative, maturate nell'ambito dell'Amministrazione oppure in ambiti esterni – le competenze acquisite, in termini di componenti cognitive e funzionali (conoscenze ed abilità) ed il livello che ciascun dipendente ritiene di aver raggiunto. Tale analisi permette di inquadrare l'azione formativa in un contesto più generale e sicuramente più preciso al fine della più puntuale erogazione della stessa.

Obiettivi perseguiti:
Il Libretto formativo e delle competenze on-line si prefigge l'obiettivo principale di tenere maggiormente conto delle caratteristiche individuali nella rilevazione dei fabbisogni e nella progettazione degli interventi formativi. Esso si pone come strumento di documentazione trasparente e formalizzata di dati, informazioni e certificazioni, utilizzabile dall'individuo nel suo percorso lavorativo e di crescita professionale, permettendo di valorizzare le competenze da ciascuno acquisite - purché riconosciute e certificate - le esperienze maturate durante l'arco della vita lavorativa e i percorsi formativi intrapresi. Pertanto, in un'eventuale futura prospettiva, esso potrebbe rivelarsi un utile strumento per la migliore allocazione delle risorse umane sia all'interno del singolo ufficio giudiziario, sia tra uffici diversi. Per mezzo dell'elaborazione dei dati in forma aggregata, relativi soprattutto alla posizione lavorativa attuale di ciascun dipendente e alla sua 'adeguatezza' nello svolgimento delle funzioni attribuite, espressa attraverso l'autovalutazione – sia in termini di componenti conoscitive sia funzionali (abilità) – sarà possibile elaborare interventi formativi più puntuali, finalizzati esclusivamente a colmare i gap riscontrati.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto si pone in linea con i processi di riforma della Pubblica Amministrazione, che mirano alla responsabilizzazione ed alla valorizzazione delle figure dirigenziali (cfr. Circolare Dipartimento Funzione Pubblica n. 3 del 2 maggio 2006). In particolare, la realizzazione del Libretto formativo e delle competenze on-line è l'espressione concreta proprio delle linee guida per il governo del personale contenute nella citata direttiva, nel punto in cui dispone che 'l'analisi sulla presenza all'interno di professionalità utili da valorizzare è riservata alla dirigenza ed ai competenti uffici del personale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi di rilevazione delle competenze e delle professionalità'.
2. Strumento di sviluppo formativo - ponendosi quale strumento di analisi permanente del 'clima lavorativo', dal momento che ne registra sia le va-

riazioni oggettive (settori e funzioni di ciascun dipendente), sia quelle soggettive (livello di adeguatezza allo svolgimento delle funzioni), funge da strumento 'dedicato' alla rilevazione ed alla successiva analisi dei bisogni formativi.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - il progetto è in linea con le disposizioni di cui al D.Lgs 25/7/2006 n. 240, che prevede l'istituzione di direzioni generali regionali o interregionali dell'organizzazione giudiziaria, con competenza per le aree funzionali riguardanti il personale e la formazione, i sistemi informativi automatizzati, le risorse materiali, i beni e i servizi, le statistiche, nonché il passaggio della competenza della gestione del personale dai magistrati ai dirigenti amministrativi.

4. Strumento di sviluppo professionale - Il Libretto non è uno strumento per giudicare le persone, ma rappresenta un'opportunità per la migliore gestione delle risorse umane e della formazione, consentendo al dipendente di farsi conoscere e quindi di proporsi all'amministrazione, che potrà così tenere in maggiore considerazione le specificità e le aspirazioni di ciascuno.

5. Innovatività - il progetto riporta nell'ambito della PA le ultime tendenze in fatto di 'portabilità' delle qualifiche e delle competenze, espresse da Europass – coniugandole con il potenziale dei servizi di interoperabilità a disposizione dei dipendenti - al fine di porre al loro servizio uno strumento permanente di scambio di dati con le strutture formative.

6. Esemplarità - Il Libretto formativo e delle competenze on-line è costituito da un sito web accessibile a tutti i dipendenti direttamente dalla postazione dell'ufficio tramite la RUG (Rete Unitaria Giustizia), tramite il quale vengono inseriti i dati attraverso una serie di maschere: è evidente l'esportabilità dello strumento in tutti i restanti distretti giudiziari.

8. Strumenti di monitoraggio - trattasi di strumento per la rilevazione dei fabbisogni con modalità on-line, costantemente aggiornabile e modificabile da parte dei dipendenti direttamente dalla postazione dell'ufficio, i cui dati sono immediatamente disponibili - sia in maniera analitica sia in forma aggregata – alla struttura preposta alla formazione.

9. Riproducibilità - massima riproducibilità dell'esperienza nell'ambito del contesto amministrativo, in quanto la stessa potrebbe essere adottata in tutti i restanti distretti di Corte di Appello, sfruttando il know-how tecnologico disponibile.
10. Trasferibilità - lo strumento è agevolmente trasferibile presso analoghi settori della pubblica amministrazione, a condizione di possedere risorse tecnologiche equivalenti (connessione alla RUPA oppure ad altra intranet di tipo aziendale).

2.3.9 Implementazione del sistema dell'offerta formativa in esito all'analisi dei fabbisogni professionali e formativi nelle scuole di economia domestica dell'Alto Adige

Amministrazione: Provincia di Bolzano
Ufficio: Ripartizione 22 Formazione Professionale Agricola, Forestale e di Economia Domestica

Durata: 16 mesi
Avvio: 01/09/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 110.000,00 euro
400 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto ha costituito la fase di implementazione e realizzazione degli esiti del progetto di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi nel settore dell'economia domestica, realizzato dalla Provincia Autonoma di Bolzano nel 2005. In particolare, i fabbisogni rilevati nell'indagine 2004-2005 han-

no messa in evidenza che l'offerta formativa rivolta agli alunni delle Scuole di Economia Domestica altoatesina, non rispecchiano le reali esigenze del mercato del lavoro e non sostengono adeguatamente l'inserimento lavorativo degli stessi e richiede la necessità di valorizzare specifiche figure professionali operanti nell'area della gestione e dell'economia domestica, integrandole nel contesto produttivo attraverso competenze realmente spendibili in ambiti e tempi diversi. Ciò ha evidenziato la necessità di focalizzare i programmi formativi essenzialmente su 4 figure professionali (formabili attraverso un percorso triennale di qualifica e di un anno aggiuntivo di specializzazione), progettati ed avviati in relazione a specifici fabbisogni formativi e professionali espressi dal mercato del lavoro e destinati ad adulti, occupati e/o disoccupati o a giovani in possesso di laurea e/o diploma);

Obiettivi perseguiti:
Il progetto è stato finalizzato a definire i piani formativi delle Scuole professionali di economia domestica della Provincia di Bolzano partendo dagli esiti dell'analisi dei fabbisogni professionali e formativi e dalle ipotesi di progettazione formativa in essa prefigurate. In particolare gli obiettivi perseguiti sono stati:
- definire i piani formativi delle Scuole stabilendo modalità (struttura modulare, disciplinare, per unità didattiche), contenuti, tempi, strumenti e tecnologie, professionalità coinvolte, sistemi di integrazione con il sistema istituzionale e socioeconomico locale nonchè sistemi di certificazione delle competenze e di riconoscimento dei crediti;
- progettare l'assetto funzionale e organizzativo più idoneo all' erogazione del nuovo sistema di offerta formativa;
- individuare e definire un Piano Formativo per il personale docente coinvolto nel processo di cambiamento, individuando le
competenze tecnico-specialistiche da formare in base al nuovo piano di offerta e ai nuovi indirizzi di studio ma anche definendo e agevolando il cambiamento, modificando l'approccio e la predisposizione all'erogazione della formazione;

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto si pone nella logica di innovare e migliorare le PA e in particolare le Istituzioni Scolastiche , in funzione dei fabbisogni del mercato del lavoro, attivando connessioni e integrazioni concrete e misurabili.
2. Strumento di sviluppo formativo - Gli insegnanti delle Scuole sono stati indotti a sviluppare nuove competenze tecnico-specialistiche non soltanto finalizzate a migliorare e ad innovare la didattica ma anche e soprattutto a rendere più agevoli e naturali i processi di connessione e integrazione con il sistema produttivo locale.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Le attività progettuali e formative sono state realizzate in stretta integrazione con l'Amministrazione Provinciale ma anche coinvolgendo il contesto socio-economico locale (associazioni datoriali e sindacati)
4. Strumento di sviluppo professionale - Le attività di rilevazione dei fabbisogni formativi e di pianificazione organizzativa dei sistemi di programmazione didattica sono stati fortemente raccordati con il sistema di sviluppo professionale dei docenti. Si è tentato, soprattutto, di migliorare il livello di connessione con il sistema produttivo locale.
5. Innovatività - L'attività di progettazione formativa e di rilevazione dei fabbisogni formativi e di definizione del Piano formativo degli insegnanti si è svolto attraverso un processo di formazione intervento basato sull'induzione di riflessioni e valorizzazione dei processi cognitivi individuali.
6. Esemplarità - Il sistema di rilevazione dei fabbisogni, di progettazione didattica dell'offerta formativa coinvolgendo direttamente direttori delle scuole e insegnanti, può rappresentare un valido strumento di sviluppo dell'offerta formativa locale e di connessione con il mercato del lavoro.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Il processo di coinvolgimento continuo e progressivo dei referenti e dei destinatari di progetto ha reso costante e implicito il processo di valutazione delle fasi di processo, definendo ritarature e miglioramenti in tempo reale.

8. Strumenti di monitoraggio - Si è utilizzato il sistema qualità di cui la Ripartizione 22 della Provincia di Bolzano è dotata.
9. Riproducibilità - L'esperienza è replicabile in altri contesti scolastici della Ripartizione 22 in cui sia necessario rinnovare i contenuti e il modello di offerta formativa creando stabili e concrete connessioni con il sistema produttivo locale.
10 . Trasferibilità - L'esperienza è replicabile in altri contesti scolastici della Provincia di Bolzano in cui sia necessario rinnovare i contenuti e il modello di offerta formativa creando stabili e concrete connessioni con il sistema produttivo locale.

2.3.10 A.R.Co. (analisi dei ruoli e delle competenze)

Amministrazione: Provincia di Brescia
Ufficio: Settore Gestione e Organizzazione delle Risorse Umane

Durata: 27 mesi
Avvio: 01/02/2006
Termine: 30/04/2008

Investimento: 72.000,00 euro
1105 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Necessità di:
- superare il tradizionale modello burocratico di gestione del personale ed adottare nuovi approcci che consentano di orientarla verso uno sviluppo dinamico delle professionalità che servono.

- spostare l'attenzione dalla definizione delle specifiche mansioni da attribuire verso l'analisi e l'adeguamento delle competenze.
- realizzare un sistema integrato tra analisi organizzativa e gestione del personale, al fine di 'mettere la persona giusta al posto giusto' e di valorizzarla rispetto al ruolo organizzativo ricoperto
- trasformare gli strumenti di gestione del personale in leve per l'innovazione organizzativa, integrandoli tra loro in modo che riescano ad avere un reale impatto in termini di adeguamento delle professionalità ai ruoli organizzativi da ricoprire

Obiettivi perseguiti:
Sviluppare un nuovo approccio al tema dello sviluppo delle risorse umane e un nuovo modo di pensare alle persone nelle organizzazioni
- Coinvolgere e sensibilizzare i dirigenti, condividendo nuove metodologie e creando una dimensione di gruppo collaborativo
- Superare la cultura della passività
- Implementare un metodo di analisi delle competenze che supporti i dirigenti e l'organizzazione nel superamento delle criticità nella gestione del personale e che integri quest'ultima con l'analisi organizzativa
Risultati attesi: Messa in disponibilità di una metodologhia di analisi organizzativa condivisa e rilevazione per ciascun processo, ruolo e obiettivo gestionale, delle conoscenze e delle capacità tecnico professionali, comunicativo-relazionali e organizzative che le persone devono possedere per assicurare un'efficace gestione delle attività ad essi collegate, sulla base delle quali:
- orientare le politiche di gestione del personale e individuare le soluzioni operative più idonee per acquisire, sviluppare e valorizzare le professionalità necessarie;
- nell'ambito del processo di valutazione delle prestazioni, dell'efficacia organizzativa e della qualità dei servizi erogati, sia all'interno che all'esterno, rilevare, oltre alle criticità di processo e di organizzazione, anche le eventuali carenze di professionalità ed elaborare piani di miglioramento che

si fondino sia su proposte di reingegnerizzazione dei processi o di riorganizzazione di funzioni, sia sull'individuazione degli strumenti di gestione delle risorse umane da applicare per far fronte alla carenza di competenze (necessità nuova professionalità da selezionare? Mobilità interna? Formazione? Redistribuzione di compiti e responsabilità?).

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Le necessità che hanno portato all'elaborazione del progetto scaturiscono dalle riforme attuate sulla Pubblica Amministrazione, quinid il progetto nasce prorpio dall'esigenza di adeguare il contesto organizzativo dell'Ente al nuovo assetto normativo
2. Strumento di sviluppo formativo - Il forte coinvolgimento dei dirigenti e degli addetti alla gestione del personale nella conduzione dle progetto ha una forte valenza formativa, in quanto attuando il progetto si apprendono, in un contesto di apprendimento collaborativo, nuove metodologie di analisi organizzativa e nuovi approcci alla gestione del personale
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Per le finalità stesse del progetto, sopra riportate
4. Strumento di sviluppo professionale - Per le finalità stesse del progetto, sopra riportate
6. Esemplarità - Si tratta proprio di sviluppare una metodologia di analisi e uno strumento di supporto da rendere utilizzabile nell'Ente senza limiti di tempo
9 . Riproducibilità - L'obiettivo del progetto è proprio quello di costruire uno strumento da integrare e utilizzare nell'Ente anche e soprattutto dopo la sua conclusione
10 . Trasferibilità - Il progetto sviluppa una metodologia di analisi e adotta degli strumenti di rilevazione dei dati che possono essere condivisi con altri Enti e personalizzati, poi, da ciascuno. Tra l'altro si è già avuto modo di confrontrasi con alcuni Enti e di mettere a disposizione la metodologia adottata.

2.3.11 Analisi di impatto dei processi formativi realizzati per i titolari di posizione organizzativa

Amministrazione: Regione Toscana
Ufficio: Settore Organizzazione, Formazione, Sviluppo Organizzativo, Reclutamento (Ufficio Formazione)

Durata: 3 mesi
Avvio: 10/04/2007
Termine: 30/06/2007

Investimento: 25.000,00 euro
280 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto formativo per le PO nasce nel 2004 nell'ambito delle iniziative di implementazione del modello organizzativo, con l'obiettivo di incidere sulla motivazione al cambiamento e sulle competenze necessarie all'allineamento alle strategie regionali ed al presidio del nuovo ruolo della Regione.
In particolare, è stata posta attenzione al rafforzamento del sistema dei ruoli manageriali intermedi, disegnando un progetto formativo che recepisse le istanze di cambiamento con interventi mirati a sviluppare e rafforzare le competenze di ruolo.
Il percorso di formazione ha coinvolto circa 500 titolari di posizione organizzativa, con una percentuale di formati superiore al 90% e una organizzazione in cinque macroedizioni e 32 aule di formazione con una durata media, nelle 5 macroedizioni, di circa 90 hh di formazione in aula e l'attivazione di momenti di apprendimento anche in contesti non tradizionali (lavori di gruppo, aule virtuali, forum, etc…).
Gli obiettivi del processo attivato si possono sinteticamente individuare in 4 punti:

1. sviluppare competenze in linea con il processo di innovazione organizzativa;
2. sviluppare la capacità di lavorare per obiettivi e di gestire le relazioni in un sistema a rete, accrescere la consapevolezza del proprio ruolo organizzativo.
3. partecipazione attiva ai processi formativi, tutti pensati e progettati secondo il paradigma della formazione intervento, dove la elaborazione di project work su casi reali della Regione, costituisce il filo rosso dell'intero percorso formativo;
4. potenziare le capacità di apprendimento individuale e di gruppo

A fronte di questo importante investimento dell'amministrazione nei ruoli manageriali intermedi, si è rilevata la necessità di valutarne le ricadute, partendo dalle prime tre macroedizioni del percorso formativo che sono state realizzate nel periodo 2004-2005.

Obiettivi perseguiti:

Gli obiettivi dell'analisi dell'impatto formativo sono:
- individuare e valutare le ricadute della formazione sul contesto organizzativo;
- individuare gli elementi che favoriscono o ostacolano l'applicazione sul campo di quanto appreso in formazione;
- individuare ulteriori possibili aree di sviluppo formativo;

Il metodo di lavoro scelto per realizzare l'analisi prevede la somministrazione di un questionario ad un campione delle PO formate nelle prime tre macroedizioni del percorso, l'effettuazione di interviste ad un campione statisticamente significativo di PO e l'effettuazione di interviste ad un campione statisticamente significativo di Dirigenti che hanno avuto PO in formazione.

Il risultato atteso è, attraverso la rilettura critica delle esperienze effettuate e mediante le informazioni emerse dal confronto anche con le altre Amministrazioni che hanno realizzato esperienze analoghe di formazione di quadri intermedi, individuate le caratteristiche peculiari dell'esperienza di RT e

costruire un modello complessivo di formazione per questa tipologia di ruoli, relativamente nuovi nell'universo pubblica amministrazione, in termini di metodologia di approccio, processi di lavoro, attività di riferimento, percorsi formativi.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Il processo di cambiamento e innovazione che coinvolge tutti coloro che operano nell'organizzazione, prevede un rafforzamento generale del sistema dei ruoli trasversali e di supporto.
2. Strumento di sviluppo formativo - Valorizzazione della formazione fatta. Inoltre l'Analisi d'impatto, così come costruita, consente di avere un feedback per costruire la modellizzazione del processo formativo realizzato per titolari di posizione organizzativa.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - La valutazione della formazione, nelle sue molteplici forme, risponde all'esigenza di dare valore e riconoscibilità alle competenze acquisite e costituisce una indispensabile premessa alla creazione di un sistema di orientamento formativo individuale.
4. Strumento di sviluppo professionale - Rappresenta una opportunità per riflettere e confrontarsi sia sull'esperienza formativa che sui risultati riscontrati nella realtà lavorativa, mettendo a fattor comune le esperienze maturate dalla partecipazione all'intervento formativo.
5. Innovatività - L'analisi d'impatto, così come è stata costruita, prende in considerazione i punti di forza e i punti di debolezza dell'esperienza formativa svolta, individuando e valutando le ricadute sul contesto organizzativo, gli elementi che favoriscono o ostacolano l'applicazione sul campo di quanto appreso in formazione, di individuare gli ulteriori possibili aree di sviluppo formativo.Il metodo di lavoro scelto per realizzare l'analisi di'impatto la somministrazione di un questionario ad un campione di Dirigenti e l'effettuazione di interviste sia al campione di Dirigenti sia ad un campione di P.O.

6. Esemplarità - L'analisi d'impatto, come occasione di valutazione e autovalutazione dell'esperienza formativa e delle competenze acquisite nonché del trasferimento di queste nella realtà lavorativa, può rappresentare un'importante esperienza di riflessione e di riprogettazione del processo formativo oggetto dell'analisi così da poter estendere, questa rivisitazione dei processi formativi, anche ad altri ruoli organizzativi trasversali e fortemente operativi.
7. Criteri di valutazione dei risultati - L'analisi di impatto si configura come un processo di valutazione che prende in considerazione i risultati del processo formativo per titolari di posizione organizzativa e ne verifica l'efficacia della formazione nel suo complesso e a distanza di tempo.
8. Strumenti di monitoraggio - Monitoraggio finanziario e qualitativo sull'andamento dell'andamento dell'analisi d'impatto attraverso la somministrazione di questionari e l'effettuazione di interviste
9. Riproducibilità - L'analisi d'impatto, come occasione di valutazione e autovalutazione dell'esperienza formativa e delle competenze acquisite nonché del trasferimento di queste nella realtà lavorativa, può rappresentare un'importante esperienza di riflessione e di riprogettazione del processo formativo oggetto dell'analisi così da poter estendere, questa rivisitazione dei processi formativi, anche ad altri ruoli organizzativi trasversali e fortemente operativi.
10 Trasferibilità - Il modello di analisi d'impatto così come lo abbiamo costruito è trasferibile ad altre realtà anche se ovviamente risente del contesto organizzativo e del ruolo professionale a cui è rivolto.

2.4. PROGETTI FORMATIVI

2.4.1 Le Amministrazioni premiate

1) **Vigili del Fuoco:** ***Progetto formativo per passaggio a profilo di capo squadra dei Vigili volontari del C.N.VV.F. attraverso modalità e-learning Simone Messina e Cesare Bertocchi*** **- Primo Premio Assoluto**
2) **Provincia di Lecce:** ***Formazione continua integrata (aula/distanza) in materia di ambiente, urbanistica, contratti ed appalti*** **- Secondo Premio Assoluto**
3) **Regione Emilia Romagna:** ***Apprendere ad apprendere: Progetto di sviluppo dell'autoapprendimento*** **- Terzo Premio assoluto**

Segnalazioni di Eccellenza

- **Agenzia Entrate Emilia Romagna:** ***Generazioni a confronto: fiabe, giochi e internet per conoscere il mondo delle tasse. Un percorso di formazione per il cittadino-contribuente***
- **Agenzia Entrate Montichiari:** ***Il paese Fiscalot: Progetto di educazione fiscale nelle scuole elementari***
- **Agenzia Entrate Toscana:** ***Da discente a consulente: Il caso degli addetti all'Unità di Direzione e Segreteria***
- **Agenzia Entrate Veneto:** ***Progetto pari opportunità per nuove opportunità***

- **Aou Meyer di Firenze:** ***Corso psicologia dello sviluppo***
- **Aou Policlinico Giaccone di Palermo:** ***Imparare dall'errore: Corso base di gestione del rischio clinico per operatori sanitari***
- **Asl 10 Firenze:** ***Cronicità ed etica delle cure alla fine della vita***
- **Aus1 Parma:** ***La sicurezza nella scuola: Costruzione di criteri omogenei e procedure integrate tra i servizi.***
- **Circolo Didattico Santa Gemma di Mazara del Vallo:** ***Calice di…vino: Cultura e storia dei popoli***
- **Cisa Ovest Ticino:** ***Amministratore di sostegno, tutela e curatela***
- **Comune di Ravenna:** ***Capiamoci: Redazione di linee guida, da diffondere in tutto l'ente, per una comunicazione interna corretta ed efficace***
- **Comune di Siracusa:** ***La reingegnerizzazione applicata al Settore Politiche Educative Culturali e Turismo del Comune di Siracusa***
- **Comune di Trento:** ***La progettazione accessibile e l'eliminazione delle barriere architettoniche***
- **Comuninrete:** ***Comuni-care in rete***
- **Corte d'Appello di Torino:** ***Approccio per progetti e processi -***
- **Corte d'Appello di Bari:** ***La comunicazione interna e il lavoro di gruppo: Una comunicazione efficace per un servizio pubblico di qualità***
- **Futura:** ***Impostazione di un sistema per la realizzazione di carte dei servizi per i comuni dell'associazione Terre d'Acqua***
- **Inail Roma:** ***Le azioni di rivalsa e la liquidazione dei verbali ispettivi: due facce della stessa medaglia -***
- **Inps:** ***Formazione informatica per personale dell'Istituto con disabilità***
- **Inps Piemonte:** ***L.U.D.I.C.O. - Laboratorio per l'uniforme diffusione di una innovativa cultura organizzativa: Laboratorio di formazione a supporto della riorganizzazione dell'area metropolitana di Torino***

- **Istat:** ***Un modello di blended e-learning in materia statistica per una rete di amministrazioni pubbliche locali***
- **Istituto Comprensivo Deledda di Valledoria:** ***Progettare per apprendere***
- **Istituto Comprensivo Palombo di Salaparuta:** ***Saggio di lettura espressiva e aritmie poetiche*** • **Istituto di Ricerca sulla Formazione:** ***R.I.S.O. Rete Ionico Salentina per l'Occupazione: Formazione intervento per l'e-government***
- **Ministero Giustizia Issp:** ***Ecm penitenziaria: Formazione del personale dell'area sanitaria***
- **Provincia di Bolzano:** ***Personale provinciale alla soglia della pensione***
- **Provincia di Milano:** ***Una rete potente***
- **Provincia di Savona:** ***Progetto Acquario per lo sviluppo delle competenze manageriali***
- **Provincia di Trento:** ***Progressione in situazioni a rischio cadute***
- **Regione Toscana:** ***Formazione in formazione: Intervento formativo per la funzione formazione***
- **Regione Umbria:** ***Progressioni verticali***
- **Scuola Giustizia Milano:** ***Comunicazione interpersonale e lavoro di gruppo***
- **Università di Bologna:** ***Benvenuto all'Ateneo di Bologna!: Progetto di socializzazione al lavoro del personale neoassunto -***
- **Università Milano Bicocca:** ***Responsabili dell'area biblioteca: Gestione dei collaboratori e lavoro per obiettivi e progetti -***
- **Comune di Valenza:** ***Laboratorio permanente di comunicazione Cometa***

2.4.2 Progetto formativo per passaggio a profilo di capo squadra dei Vigili volontari del C.N.VV.F. attraverso modalità e-learning Simone Messina e Cesare Bertocchi

Amministrazione: Vigili del Fuoco
Ufficio: Direzione Centrale per la Formazione - Area Coordinamento e Sviluppo in collaborazione con: Elidea - Studio di Psicologi Associati

Durata: 14 mesi
Avvio: 01/05/2006
Termine: 30/06/2007

Investimento: 90.000,00 euro
1072 Destinatari così ripartiti:
10 % Personale interno dell'Amministrazione
90 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
Nell'ambito della costante attenzione che il Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco dedica allo sviluppo delle competenze delle Persone inserite nella propria organizzazione, è nato il percorso formativo finalizzato a consentire il passaggio al ruolo di Capo Squadra per la comunità dei Vigili Volontari su tutto il territorio nazionale.
Tale necessità nasce dalla volontà di avvicinare sempre più il prezioso operato dei Vigili Volontari alle caratteristiche professionali del Corpo Nazionale in vista di uno spirito di collaborazione sempre più vivido e di una necessità di integrazione estremamente importante per la sicurezza di tutti i cittadini. I contenuti formativi del progetto, direttamente contestualizzati nella realtà operativa del CNVVF e sono stati realizzati per fornire a tutti i Volontari le competenze strategiche necessarie per prepararsi al nuovo ruolo, alle nuove responsabilità e ad un nuovo vissuto di appartenenza all'orga-

nizzazione. La struttura metodologica scelta, ovvero la formazione attraverso modalità E-Learning, ha praticamente eliminato, con enorme efficacia, le difficoltà di spostamento e di compatibilità con gli impegni di lavoro che avrebbero avuto i Volontari qualora avessero dovuto partecipare al corso in presenza. che, per molti di loro sarebbe risultato impossibile da seguire.

Obiettivi perseguiti:
Il progetto è stato costruito al fine di conseguire i seguenti risultati formativi:
- Consentire ai Vigili Volontari di acquisire tutti le competenze, le conoscenze e le capacità necessarie per poter svolgere con successo il ruolo di Capo Squadra
- Far sperimentare ai partecipanti le procedure, le attività e le caratteristiche relative al ruolo di Capo Squadra al fine di renderli idonei ad affrontare e risolvere le situazioni difficili e quelle ordinarie
- Far conoscere gli aspetti normativi e gli elementi organizzativi necessari a ricoprire con efficacia il ruolo di Capo Squadra
- Creare un sistema ripetibile e continuativo di ampliamento e condivisione delle conoscenze teoriche, tecniche e operative collegate con l'operato dei Capi Squadra su tutto il territorio nazionale

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto risulta coerente sia con la volontà forte del Corpo Nazionale di integrare le Associazioni dei Volontari, sia con la volontà e necessità di innovare i sistemi di formazione nazionale
2. Strumento di sviluppo formativo - Motivazione: Il progetto è fortemente collegato con la possibilità delle Risorse partecipanti di sviluppare le loro competenze, ottimizzare la loro professionalità e crescere dal punto di vista della carriera interna
3. Coerenza con il sistema organizzativo - La coerenza col sistema organizzativo è legata alla citata volontà di omogeneizzare a livellalo nazio-

nale l'operato dei Vigili Volontari con quello dei Vigili Permanenti e di proporre un sistema formativo compatibile con le caratteristiche e le esigenze della popolazione volontaria

4. Strumento di sviluppo professionale - Lo strumento formativo è fortemente collegato con lo sviluppo professionale dei partecipanti per due ragioni:

- ha consentito ai volontari di partecipare all'esame per il conseguimento della qualifica di Capo Squadra
- ha consentito ai mentori di acquisire competenze e riconoscimento interno all'amministrazione per l'attività di docenza e assistenza erogata

5. Innovatività - Il metodo dell'E-Learning assistito, misto a formazione in aula per il passaggio di profilo è stato utilizzato per la prima volta nella storia del Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco e per la prima volta in una amministrazione pubblica italiana

6. Esemplarità - L'impalcatura metodologica e la formazione prevista del gruppo esperti di contenuto, del gruppo mentori e di tutti i materiali inseriti in piattaforma consentono una riproducibilità dell'esperienza del 100% per lo stesso ruolo e del 95% per ruoli analoghi all'interno del Corpo Nazionale

7. Criteri di valutazione dei risultati - L'integrazione di 5 sistemi di monitoraggio e verifica dell'apprendimento, più la presenza dell'esame finale attestano l'elevato livello di costruzione degli strumenti di verifica, tutti basati su analisi quantitative. In particolare I sistemi adottati sono:

1. test di ingresso e uscita per ogni modulo formativo 2. esercitazioni di gruppo con punteggio su scala 3. esercitazioni individuali con punteggio su scala 4. partecipazione individuale a forum tematici con punteggio su scala 5. tempi di collegamento comparati con i risultati di apprendimento

8. Strumenti di monitoraggio - Il sistema di monitoraggio si è basato sulle seguenti azioni integrate:

1. costituzione di un team di coordinamento e supporto didattico volto a monitorare il buon andamento di tutte le classi attraverso il confronto costante con tutti gli attori dello staff , le statistiche di fruizione del percorso

da parte di ciascuna classe, (intervenendo per segnalare eventuali disallineamenti)
2. somministrazione di 6 questionari di gradimento in itinere e finali sugli aspetti metodologici e contenutistici dell'iniziativa
3. monitoraggio della continuità e della qualità della partecipazione alla attività didattica attraverso l'analisi dei "registri di classe" (contenenti l'aggiornamento dei risultati quali-quantitativi di ogni partecipante)
9. Riproducibilità - Tutti i materiali costruiti per il progetto e inseriti in piattaforma sono già attualmente riutilizzati in attività di formazione in presenza e a distanza dalle diverse realtà territoriali del Corpo Nazionale Vigili del Fuoco, aumentando l'omogeneità delle conoscenze e delle competenze implementate
10. Trasferibilità - La trasferibilità dell'esperienza va articolata per punti:
1. Trasferibilità dell'impalcatura metodologica e del sistema didattico = 100%
2. Trasferibilità del modello di piattaforma = 100%
3. Trasferibilità del sistema di contenuti = da 40% a 80% per ruoli omologhi della stessa e di altre amministrazioni

2.4.3 Formazione continua integrata (aula/distanza) in materia di ambiente, urbanistica, contratti ed appalti

Amministrazione: Provincia di Lecce
Ufficio: Agenzia di Assistenza Tecnica agli Enti Locali

Durata: 36 mesi
Avvio: 11/12/2003
Termine: 10/12/2006

Investimento: 32.000,00 euro
330 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
L'analisi del fabbisogno è stata condotta partendo dai fabbisogni individuali e dai ruoli e dai bisogni organizzativi, alla luce delle norme che attribuiscono nuove competenze ai Comuni, con l'obiettivo di migliorare la funzionalità e l'efficienza delle pubbliche amministrazioni destinatarie dell'intervento. Allo scopo di assicurare l'adeguata efficacia all'azione formativa, sulla base del fabbisogno formativo emerso da un apposito questionario, è stato realizzato il percorso triennale di formazione continua integrata (aula/distanza) in materia di ambiente, urbanistica, contratti ed appalti destinato ai funzionari comunali degli uffici urbanistica, ambiente e lavori pubblici. I destinatari dell'indagine, i dirigenti dei servizi comunali in questione hanno collaborato, fornendo gli elementi necessari alla progettazione. Dallo studio dei dati è emersa la necessità di un approfondimento sistemico delle materie di interesse degli operatori degli Uffici destinatari dell'intervento. E' emersa la necessità di limitare 'la sottrazione' del dipendente dall'attività lavorativa. La modalità della formazione continua integrata (presenza-distanza) è stata ritenuta la formula più adeguata per conciliare al meglio il momento di vita dell'organizzazione comunale e l'intervento formativo.

Obiettivi perseguiti:
L'esigenza da soddisfare in maniera più 'immediata' è stata quella di 'rincorrere' le novità normative che negli anni di riferimento si sono succedute in maniera incalzante. Il bagaglio lavorativo dei partecipanti ha suggerito la modalità in esame, al fine di garantire scambi di idee tra i partecipanti e valorizzare le esperienze professionali possedute. La modalità ha limitato l'allontanamento del dipendente dal posto di lavoro. L'intervento è stato realizzato integrando il programma formativo realizzato in aula con la for-

mazione a distanza attraverso il portale dell'Agenzia (www.entilocali.provincia.le.it) e l'invio- tramite posta elettronica- di normativa, giurisprudenza, dottrina ed approfondimenti curati da esperti del mondo accademico e della Pubblica Amministrazione all'indirizzo di posta elettronica dei partecipanti. Un'ulteriore caratteristica è stata rappresentata dall'attività di affiancamento nella risoluzione di casi pratici garantita dagli esperti nei vari settori di intervento che hanno curato il continuo aggiornamento a distanza. Le risposte ai quesiti sono state raccolte in un'apposita pubblicazione edita dall'Agenzia.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - In linea con le Direttiva 6 agosto 2004, la formazione continua integrata rappresenta il percorso idoneo per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che ha tenuto conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui.
2. Strumento di sviluppo formativo - I cambiamenti in atto nelle pubbliche amministrazioni richiedono la presenza di personale qualificato e aggiornato; da un lato per garantire l'effettività delle riforme normative, dall'altro per intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione che possono derivare dai processi di innovazione.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - L'analisi dei fabbisogni e la programmazione delle attività formative ha assicurato il diritto individuale alla formazione permanente in coerenza con gli obiettivi istituzionali delle singole amministrazioni.
4. Strumento di sviluppo professionale - La riqualificazione del personale è stata realizzata puntando alla effettiva ricaduta in termine di efficienza ed efficacia dei servizi gestiti dai partecipanti. Nei partecipanti si è accresciuta la consapevolezza che la formazione rappresenta la leva per il cambiamento della Pubblica Amministrazione.
5. Innovatività - Oltre a garantire l'arricchimento delle conoscenze e competenze professionali, ha contributo, attraverso l'e-learning, ad in-

centivare il processo di informatizzazione nella pubblica amministrazione e la conseguente riorganizzazione delle amministrazioni, nell'ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore organizzazione del lavoro.
6 . Esemplarità - La formula può essere applicata in altre aree di intervento formativo.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Certificazione di qualità ISO 9001 rilasciata da ICIM, che prevede la validazione dell'attività da parte del Consiglio di Amministrazione composto da amministratori di 7 Comuni della provincia. E' stata effettuata a mezzo di questionario di valutazione del modulo e della docenza, analisi dell'andamento d'aula ed interviste ai partecipanti.
8. Strumenti di monitoraggio - Con la scheda docente è stata verificata la realizzazione del programma didattico, che è risultato conforme alle ipotesi progettuali in ordine ai tempi e modalità e contenuti della didattica. Attraverso appositi questionari ed interviste ai partecipanti è stata verificata la qualità della realizzazione, attraverso l'utilizzo di indicatori di qualità in ordine alla docenza, alla tutorship, dei servizi offerti.
9. Riproducibilità - L'esperienza può essere ripetuta, al fine del continuo aggiornamento del personale interessato. Inoltre, una successiva edizione consentirà di valutare l' impatto e verificare il livello di miglioramento del servizio alla comunità.
10. Trasferibilità - Il percorso formativo può essere trasferito in altre realtà amministrative.

2.4.4 Apprendere ad apprendere: Progetto di sviluppo dell'autoapprendimento

Amministrazione: Regione Emilia Romagna
Ufficio: Direzione Generale Centrale Organizzazione, Personale, Sistemi Informativi e Telematica - Servizio Organizzazione e Sviluppo

Durata: 20 mesi
Avvio: 01/10/2005
Termine: 30/05/2007

Investimento: 59.000,00 euro
160 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Sono ormai forti nel nostro paese i segnali che spingono a nuove forme di organizzazione del lavoro, dalla semplificazione dei processi lavorativi, alla capacità di far fluire maggiormente le modalità di comunicazione all'interno delle organizzazioni pubbliche per migliorare il rapporto con i cittadini. La rilevazione dei fabbisogni formativi effettuata dal Servizio Organizzazione e Sviluppo ha evidenziato come l'elaborazione di semplici strategie individuali per il miglioramento delle proprie modalità di apprendimento, possa modificare positivamente gli atteggiamenti individuali nei confronti delle proposte di aggiornamento e possa facilitare una maggiore apertura nell'accogliere e capire punti di vista diversi. Infatti, tra le competenze maggiormente sollecitate dal cambiamento vi e la capacità di aggiornamento che interagisce con le altre competenze contribuendo alla creazione di una consapevole capacita di affrontare la complessità. La capacita di aggiornamento rende possibile l'accesso alle fonti e l'organizzazione di informazioni per sé e per gli altri, facilita l'orientamento e permette delle scelte migliori, può contribuire a migliorare la capacita di dialogare e di lavorare in gruppo, nonché di operare in autonomia assumendo responsabilità congrue rispetto al ruolo organizzativo.

Obiettivi perseguiti:
Il percorso formativo Apprendere ad Apprendere intende pertanto rinforzare la capacità di aggiornamento individuale attribuendo ad essa il valore di vera e propria metacompetenza per il lavoro. Il soggetto che migliora il

proprio apprendimento contribuisce alla costruzione e al rinforzo del sé e della relazione con gli altri in un 'continuum' che restituisce l'identità individuale una dimensione totale tra lavoro e vita privata. L'effetto risultante e una maggiore disponibilità nei confronti del lavoro. Le finalità del progetto si possono riassumere nel modo seguente: accompagnare armonicamente i partecipanti verso il cambiamento, dare un senso ai contenuti del lavoro e fornire una prospettiva all'attività quotidiana, rinforzare nei partecipanti l'autostima e aumentare l'apertura verso gli altri ed il 'nuovo'. Al termine del percorso i partecipanti potranno: ripensare alle proprie strategie di apprendimento, avendo acquisito nel percorso formativo la conoscenza dei processi mentali attraverso i quali questa si realizza, contestualizzare gli apprendimenti di aula rispetto alle situazioni tipiche del proprio lavoro quotidiano, contribuire all'elaborazione di una semplice strategia personale per migliorare la propria modalità di apprendimento e, quindi, la capacita di aggiornamento.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto è coerente con i processi di riforma che coinvolgono le P.A. e che spingono a nuove forme di organizzazione del lavoro, alla semplificazione dei processi lavorativi, alla capacità di far fluire maggiormente le modalità di comunicazione all'interno delle organizzazioni pubbliche per migliorare il rapporto con i cittadini.
2 . Strumento di sviluppo formativo - L'apprendimento del metodo Feuerstein facilita nei partecipanti l'acquisizione di una metodologia di studio e di valutazione dell'esperienza che rende più efficace l'azione di programmazione delle politiche di empowerment
3. Coerenza con il sistema organizzativo - I percorsi formativi previsti nell'ambito del progetto sono preceduti da un'analisi dei fabbisogni e da un'analisi delle aspettative. L'attività corsuale rappresenta pertanto una risposta che coniuga sia le esigenze individuali che il sistema organizzativo.
4. Strumento di sviluppo professionale - Tale metodo rinforza nei partecipanti la consapevolezza e l'autostima che emergono dalla percezione di apprendimento e di 'presidio' o 'dominio' del proprio lavoro.

5. Innovatività - La metodologia di lavoro in aula è fortemente orientata alla ricostruzione delle funzioni cognitive attraverso esercitazioni mediate dal docente secondo il metodo Feuerstein.
6. Esemplarità - La possibilità di replicare il progetto emerge unitamente alla necessità di una collocazione del percorso formativo nel contesto professionale e personale dei collaboratori.
7. Criteri di valutazione dei risultati - L'impianto di valutazione prevede, accanto agli ambiti e strumenti tradizionali (apprendimento e gradimento) alcuni ambiti che riguardano la percezione soggettiva del cambiamento e, in particolare, le aspettative in ingresso, risultato dell'elaborazione che il partecipante fa rispetto alle modalità di reclutamento, e la valutazione di impatto della formazione rilevata attraverso la percezione della situazione prima e dopo la formazione (a freddo).
8. Strumenti di monitoraggio - Il monitoraggio delle attività corsuali prevede la presentazione di Report e diagrammi rielaborati a seguito della somministrazione dei vari questionari, l'analisi dello stato di attuazione delle azioni e dei risultati ottenuti, la segnalazione di eventuali criticità e la conseguente riprogrammazione degli interventi, al fine di garantire l'efficacia delle azioni realizzate
9 . Riproducibilità - L'esperienza presentata è già stata riprodotta in tutte le Direzioni Generali e si presta ad essere estesa anche ad altre categorie professionali.
10. Trasferibilità - Il progetto presentato, opportunamente standardizzato e ricalibrato ad hoc, potrebbe essere riprodotto in altre realtà amministrative.

2.4.5 Generazioni a confronto: fiabe, giochi e internet per conoscere il mondo delle tasse. Un percorso di formazione per il cittadino-contribuente

Amministrazione: Agenzia Entrate Emilia Romagna
Ufficio: Area di Staff Comunicazione

Durata: 24 mesi
Avvio: 09/01/2006
Termine: 31/12/2007

Investimento: 17.000,00 euro
750 Destinatari così ripartiti:
50 % Categorie omogenee di cittadini
50 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
Le dimensioni del fenomeno dell'evasione fiscale in Italia, come dimostrano i dati diffusi dall'amministrazione finanziaria e gli studi sui comportamenti sociali soggiacenti, hanno indotto l'Agenzia delle Entrate ad intraprendere percorsi di educazione civica e fiscale, in aggiunta alle attività istituzionali di assistenza e informazione da un lato, e di controllo dall'altro. L'esperienza maturata nell'ambito del progetto nazionale 'Fisco e Scuola' ha evidenziato l'importanza di modalità didattiche interattive ed 'esperienziali' nell'apprendimento dei giovani e il riflesso diretto che queste hanno nella formazione degli adulti. A partire da questa consapevolezza, la Direzione Regionale Emilia-Romagna ha ideato 'Generazioni a confronto: fiabe, giochi e internet per conoscere il mondo delle tasse'.

Obiettivi perseguiti:
Diffondere una cultura fiscale nelle scuole di ogni ordine e grado

- Introdurre i giovani ai principi civici basilari, mirando allo sviluppo della persona e al radicamento di comportamenti civici corretti
- Creare consapevolezza negli adulti rispetto ai valori della legalità
- Contribuire al raggiungimento della tax compliance, di un adempimento spontaneo agli obblighi tributari negli adulti e, in un'ottica di marketing relazionale, nei giovani, contribuenti del domani

Punti di forza:

. 1 Coerenza con i processi di riforma - il progetto si propone come strumento di prevenzione dell'evasione fiscale, in linea con la mission dell'Agenzia delle Entrate

2. Strumento di sviluppo formativo - considerata l'importanza delle tematiche affrontate, il progetto integra il percorso formativo tradizionale facendo leva sulla dimensione valoriale

5. Innovatività - l'elemento maggiormente innovativo è l'inconsueto mix di destinatari (studenti e famiglie) cui il progetto si rivolge, coniugando diverse modalità e strumenti formativi, dall'illustrazione frontale in aula, alla formazione esperienziale del gioco di ruolo, all'apprendimento tramite strumenti multimediali.

6. Esemplarità - per le modalità di realizzazione, per gli strumenti utilizzati e per la rilevanza dell'argomento nelle diverse fasi del percorso scolastico, il format del progetto è riproducibile da tutti gli Uffici dell'Agenzia delle Entrate, anche al di fuori della regione Emilia-Romagna, con gli adattamenti necessari in funzione dei destinatari.

7. Criteri di valutazione dei risultati - I due questionari di verifica, adattato in funzione delle caratteristiche dei diversi destinatari, compilati in autosomministrazione dagli studenti e dai loro nonni, consentono di rilevare rispettivamente il livello di apprendimento nei confronti della materia tributaria e il grado di consapevolezza rispetto ai principi civici basilari.

8. Strumenti di monitoraggio - il principale strumento di monitoraggio è costituito dai report periodicamente inviati dai Referenti Fisco e Scuola, sulle diverse esperienze maturate nelle classi. A questo si aggiungono due

questionari di gradimento, compilato dagli studenti e dai nonni, mediante i quali sono individuati i punti di forza e le aree di miglioramento del progetto.
9. Riproducibilità - il progetto-pilota, ideato per le scuole elementari e medie, può essere riprodotto nelle prime classi delle scuole superiori, apportando le necessarie modifiche al gioco di ruolo e al materiale didattico.
10 . Trasferibilità - adattando il gioco di ruolo in funzione di altre tematiche di rilevanza pubblica, il progetto è agevolmente trasferibile in altre amministrazioni.

2.4.6 Il paese Fiscalot: Progetto di educazione fiscale nelle scuole elementari

Amministrazione: Agenzia Entrate Montichiari
Ufficio: Ufficio Entrate di Montichiari in collaborazione con il Circolo didattico di Montichiari

Durata: 4 mesi
Avvio: 02/11/2006
Termine: 08/03/2007

Investimento: 5.000,00 euro
400 Destinatari così ripartiti:
100 % Categorie omogenee di cittadini

Bisogni rilevati:
L'idea di proporre un progetto destinato all'educazione fiscale negli alunni delle scuole, deriva da alcuni quesiti posti da discenti di Scuole che hanno visitato l'Ufficio, quali: "Perché lo Stato vuole che noi paghiamo sempre le

tasse?", "perché quando facciamo la spesa ci viene consegnato lo scontrino?".

Obiettivi perseguiti:
"Il Paese di Fiscalot" è un progetto nato nel 2003 con l'obiettivo di diffondere la cultura civica e l'informazione sui diritti e doveri del contribuente tra i giovani.
L'evento ha visto coinvolti più di trecento studenti, impegnati nella realizzazione di lavori riguardanti il tema della fiscalità.

Punti di forza:
5. Innovatività - Trattasi di progetto di educazione fiscale, unico nel suo genere in Italia
6. Esemplarità -. 'Il Paese Fiscalot' si distingue dagli altri progetti dello stesso genere, in quanto oltre a trasmettere l'importante messaggio di educazione fiscale, coinvolge numerose persone che si impegnano a produrre qualsiasi lavoro per vincere 'l'ambito' premio finale'.
8. Strumenti di monitoraggio - Test finali
10. Trasferibilità - Con gli opportuni adempimenti delle finalità amministrative che si vogliono perseguire, il 'format' si può adattare alle diverse esigenze.

2.4.7 Da discente a consulente: Il caso degli addetti all'Unità di Direzione e Segreteria

Amministrazione: Agenzia Entrate Toscana
Ufficio: Direzione Regionale della Toscana Ufficio Formazione

Durata: 12 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/12/2006

Investimento: 7.000,00 euro
33 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il Manuale Qualità degli uffici locali e dei centri di assistenza multicanale dell'Agenzia nel descrivere le attività svolte nell'ambito dell'Unità di direzione e segreteria, pur identificando al suo interno i ruoli di Responsabile delle risorse informatiche, Responsabile dei beni mobili, Responsabile dell'organizzazione degli archivi storici, Responsabile locale per la qualità, non prevede la figura di un "responsabile" dell'unità stessa.
Tale carenza era riscontrabile anche sotto il profilo contrattuale. Tuttavia di fatto si tratta di un ruolo concretamente esistente nelle strutture, indispensabile per una corretta conduzione del lavoro di segreteria e di supporto al direttore dell'ufficio.

Obiettivi perseguiti:
Consentire ai discenti un'occasione di incontro e di riflessione sulla propria identità professionale e sugli effetti della complessità della loro funzione (o ruolo), favorendo la discussione degli aspetti problematici riscontrabili nella pratica, confrontando i possibili punti di vista e le possibili soluzioni.
Offrire ai partecipanti teorie e tecniche per comunicare efficacemente con i loro interlocutori (colleghi dell'UDS, colleghi dell'ufficio, direttore, soggetti esterni all'Agenzia).
Fornire ai discenti un'occasione di sviluppo personal-professionale, acquisendo la consapevolezza:
- dei propri stili professionali (stile di lavoro in gruppo e stile di apprendimento);
- dell' importanza delle proprie attività professionali in relazione al tempo ad esse dedicato per giungere alla stesura condivisa di una Job description della funzione (attività, finalità, rapporti con gli interlocutori, interpretazione dello stile di leadership del direttore, caratteristiche attitudinali).

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - L'iniziativa è stata progettata ed erogata in concomitanza con la definizione del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Agenzie fiscali e soprattutto del contratto integrativo, in cui per la prima volta nella P.A. vengono introdotti nella gestione del Personale nuovi e diversi principi: le progressioni, anche economiche, sono correlate non più alle singole mansioni svolte ma al diverso livello di abilità professionale acquisito dai dipendenti.

2 . Strumento di sviluppo formativo - Rafforza il ruolo e conferisce ai partecipanti una definita identità professionale

5. Innovatività - Per la didattica l'innovatività è nel mix tra formazione d'aula e formazione "emotiva". Da questa combinazione si è generata nei discenti l'esigenza di una partecipazione attiva che ha prodotto sviluppo individuale, creazione di una "rete", descrizione condivisa del proprio ruolo professionale.

6. Esemplarità - L'esperienza è utilmente riproducibile nei casi in cui i destinatari rivestano ruoli professionali ben definibili.

7. Criteri di valutazione dei risultati - Questionari di gradimento; valutazione ISO dell'efficacia effettuata dai responsabili delle strutture di appartenenza; osservazione diretta dei "ritorni" a conclusione dell'esperienza.

8. Strumenti di monitoraggio adottati - 1) Giudizio espresso dai responsabili in sede di valutazione dell'efficacia del corso secondo il SGQ a fine anno; 2)Rilevazione dell'utilizzo delle job description da parte dei dirigenti di riferimento; 3) Riduzione degli errori e dei tempi di aggiornamento della procedura HR (gestione del personale)

9. Riproducibilità - Il corso, oltre a colmare esigenze formative, ha prodotto come output la descrizione definitoria delle attività e competenze attinenti alla figura professionale. Questo prodotto originale costituisce un riferimento fruibile in molteplici occasioni.

2.4.8 Progetto pari opportunità per nuove opportunità

Amministrazione: Agenzia Entrate Veneto
Ufficio: Ufficio Formazione

Durata: 13 mesi
Avvio: 01/12/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 36.000,00 euro
28 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Dall'esigenza di assicurare pari opportunita' alle lavoratrici madri che, nell'ambito della P.A., risultano essere tutela normativamente ma non supportate, come nelle realtà economiche private, da azioni di comunicazione, tutoring, reinserimento, supporto…

Obiettivi perseguiti:
Finalità del progetto è quella di riconvertire l'idea di madre-assenteista tipica del settore della P.A. mediante un'azione di tutoraggio che coinvolge personale diverso dalle madri assenti, che coinvolge le stesse madri, anche nel periodo di asetensione (naturalmente su base volontaria) e che coinvolge la dirigenza, mediante l'organizzazione di tavole rotonde mirate

Punti di forza:
1. Coerenza can i processi di riforma - La tematica delle Pari Opportunità è di grande attualità. La Direzione Regionale è stata invitata a testimoniare la propria mediante questo progetto sia dalla Provincia di Venezia, che dalla Regione del Veneto, che finanzia il nido aziendale, ed anche al FORUM della P.A. 2007

2. Strumento di sviluppo formativo - Sia delle risorse umane donne, che dirigenti, che colleghi delle donne in maternità
3. Coerenza cun il sistema organizzativo - L'utiluzzo di strumenti interni al sistema: budget, attività formative, formatori, attori del processo garantisce la coerenza e l'economicità interna al sistema organizzatívo nei quale l'iniziativa è inserita.
4. Strumento di sviluppo professionale - Garantire alle donne madri pari opportunità nei percorsi di carriera
5. Innovatività - L'interesse suscitato a livello locale e nazionale ne riconosce l'innovatività nell'ambito della P.A. anche grazie alla semplicità del modello ed alla semplicità di attuazione.
6. Esemplarità - La fomula è semplice, economica e di grande risultato se ripetuta al fine di creare un cambiamento di modalità e mentalità nell'approccio alla assenza per maternità.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Con l'Università degli studi di Padova è stato elaborato il questionario da somministrare alle donne dell'Agenzia del Veneto al fine di monitorare i risultati connessi l'operatività del progetto.
8. Strumenti di monitoraggio - Riunioni periodiche, contatti via e-mail, questionari
9. Riproducibilità - Nasce come un progetto duraturo e sistematico.
10. Trasferibilità - Unica necessità possedere delle risorse interne qualificate: psicologi e sociologi che contribuiscano a formare i tutor e che prestinio assistenza alle madri

2.4.9 Corso psicologia dello sviluppo

Amministrazione: Aou Meyer di Firenze
Ufficio: DAI Dipartimento Assistenza Integrata Pediatria Internistica AOU Meyer Firenze

Durata: 52 mesi
Avvio: 01/09/2004
Termine: 30/12/2008

Investimento: 10.000,00 euro
150 Destinatari così ripartiti:
50 % Personale interno dell'Amministrazione
20 % Personale interno di altre Amministrazioni
2 % Comunità professionali
28 % Categorie omogenee di cittadini

Bisogni rilevati:
E' attraverso l'osservazione di testimoni privilegiati e la migliore definizione della mission aziendale che è emersa la necessità di affrontare le tematiche relative alla psicologia dello sviluppo, anche per 'mettere in rete' figure professionali diverse, capaci, a fronte di un terreno di conoscenze e sensibilità comuni, di interagire offrendo continuità nel prendersi cura del bambino e della famiglia.
E' stata nel tempo rilevata, nell'osservazione clinica, per il bambino, la connessione dell'esperienza di malattia a fattori di colpevolizzazione e punizione, capaci di produrre disagio nei processi psichici e interferire sul bisogno di ripristinare una continuità di vita e di esperienze ca-paci di favorire la crescita. Dall'altra parte la formazione universitaria degli operatori sanitari e scolastici, non offre l'opportunità di collegare le tematiche della psicologia dello sviluppo all'attività lavorativa quotidiana.

Obiettivi perseguiti:
Obiettivo generale: la creazione di competenze psicologiche e relazionali verso il bambino e la madre (e anche verso la famiglia nel suo insieme) da impiegare a complemento della propria professionalità specifica, nell'esercizio dell'attività clinica ospedaliera ed extraospedaliera.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto è stato approvato e incluso nel piano annuale della formazione 2006 AOU Meyer Firenze; il PAF accoglie tutte le direttive nazionali e regionali in materia di formazione del personale. (PSR 2005-2007)
2. Strumento di sviluppo formativo - il PAF 2006 AOU Meyer (in attuazione alla Direttiva Frattini) garantisce il coinvolgimento dei dipen-denti dell'Azienda e assicura il diritto alla Formazione Permanente in coerenza con la Mission dell'AOU Meyer.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Uno degli elementi base della mission aziendale è il prendersi cura del bambino e della sua fami-glia, per cui è necessario che gli operatori, qualunque sia la loro professionalità, pongano attenzione ai processi di crescita del bambino ed al-la relazione col suo ambiente sociale. Riveste anche molta importanza per gli operatori, saper individuare i segnali deboli di disagi sia del bambino che della famiglia in modo da segnalare le situazioni ai servizi specifici attivati (gruppo GAIA - gruppo che si occupa dell'abuso nell'infanzia e nell'adolescenza)
4. Strumento di sviluppo professionale - vedi sopra; il corso è una possibilità offerta agli operatori del Meyer, delle altre aziende sanitarie, professionisti consulenti che offrono la possibilità di realizzare una continuità assistenziale (pediatri di famiglia, insegnanti …), studenti (psicologia, scienze educazione, altre professioni sanitarie) che offrono la possibilità di approfondire specifici argomenti presentando alla fi-ne del corso relazioni di approfondimento, scambiate anche attraverso il gruppo avviato tramite internet (psicosviluppo Meyer)
5. Innovatività - il corso risponde ad un bisogno importante che nell'organizzazione sanitaria non trova un riscontro ancora istituzionale (le consulenze psicologiche e psicoterapiche, i gruppi di progetto in cui si integrano gli aspetti di psicologia dello sviluppo non sono istituzio-nalmente previsti dai piani sanitari regionali, ma auspicati, mentre in questa amministrazione l'attenzione al tema è rilevante); mentre i corsi vengono realizzati in aula, è stato creato, sin dalla prima edizione 2004, un gruppo che funziona tramite

internet, per cui vengono inseriti i partecipanti delle edizioni via via svolte e aggiornati i contenuti del corso, in modo che il gruppo diventi una comunità di apprendimento.
6. Esemplarità - Il corso sarà realizzato in 5 edizioni (suscettibili di rendere l'iniziativa istituzionale), l'avvio è stato dato nel 2004, quindi un'edizione per anno (nel 2006 è stata realizzata la terza)
7. Criteri di valutazione dei risultati - Adozione in tutta l'AOU Meyer del modello di Kirkpatrick. Previsto il questionario ECM di valutazio-ne soggettiva (gradimento) espressa dai partecipanti; l'apprendimento viene valutato tramite questionario finale e con la presentazione di una relazione di approfondimento delle tematiche trattate nel corso o di altre problematiche connesse); è in corso di pubblicazione un libretto con gli atti, cioè le relazioni dei docenti e le relazioni dei partecipanti.
E' allo studio un sistema di valutazione dell'impatto dell'iniziativa sull'attività degli operatori (qualità e quantità di segnalazioni di disagio ai gruppi GAIA e altri, avvio per i partecipanti di gruppi di progetto HPH (ospedali promotori di salute dell'OMS) per quanto riguarda il be-nessere del bambino e della famiglia e la continuità ospedale - territorio
8. Strumenti di monitoraggio adottati - Il gruppo di progetto analizza i risultari (gradimento, apprendimento, discussione nel team docenti) di ogni edizione per gli opportuni aggiustamenti.
9 . Riproducibilità - E' allo studio un sistema di valutazione dell'impatto dell'iniziativa sull'attività degli operatori (qualità e quantità di se-gnalazioni di disagio ai gruppi GAIA e altri, avvio per i partecipanti di gruppi di progetto HPH (ospedali promotori di salute dell'OMS) per quanto riguarda il benessere del bambino e della famiglia e la continuità ospedale - territorio.
Come detto sopra non è ancora stato valutato il miglioramento nell'attività lavorativa che l'apprendimento può produrre nel prendersi cura del bambino e della famiglia anche se si ha la percezione che questo si sia verificato.

10 . Trasferibilità - Il Meyer fa parte dell'AOPI (Associazione Ospedali Pediatrici Italiani) e può, se valorizzata, rappresentare un'esperienza da riprodurre in altri contesti.

2.4.10 Imparare dall'errore: Corso base di gestione del rischio clinico per operatori sanitari

Amministrazione: Aou Policlinico Giaccone di Palermo
Ufficio: Unità di Staff Sviluppo Aziendale

Durata: 24 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 40.000,00 euro
1584 Destinatari così ripartiti:
100 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
Il Comitato aziendale di gestione del rischio che si è costituito nell'A.O.U.P. , sulla base delle indicazioni regionali, si è posto i seguenti obiettivi:
formare gli operatori sul risk management;
a) definire un piano aziendale per la gestione del rischio clinico
b) nominare i facilitatori-delegati alla sicurezza del pz;
c) incentivare la segnalazione degli eventi avversi e la pratica dell'audit clinico
d) creare in ogni presidio ospedaliero un apposito spazio per la discussione degli eventi avversi
e) promuovere campagne di informazione per la sicurezza del paziente

Il programma formativo Imparare dall'errore – Corso base di gestione del rischio clinico per operatori sanitari –intende rispondere a tale mandato e si sviluppa contestualmente al progetto aziendale 'Sistema di Incident Reporting' finalizzato agli obiettivi c) d) ed e).

Obiettivi perseguiti:
In tema di gestione del rischio esistono numerose esperienze di approcci, modelli organizzativi e metodologie realizzate in sanità e in ambiti dove la sicurezza è fattore 'critico' . Tutti gli approcci correlano la loro efficacia al sistema diffuso delle responsabilità ed all'ambiente di lavoro. Quanto più i professionisti sono coinvolti nei processi di lavoro, quanto più il clima facilita i processi di comunicazione, tanto più si governa il rischio e l''errore' diventa occasione di prevenzione e di apprendimento organizzativo.
A partire da queste considerazioni e dall'analisi del 'clima aziendale', è stato elaborato un programma formativo con le seguenti finalità:
- sviluppare in modo diffuso e a tutti i livelli aziendali sensibilità e linguaggio comune sui temi relativi alla gestione del rischio (tutti gli operatori sanitari)
- far conoscere al maggior numero di operatori sanitari il sistema di incident reporting adottato in Azienda per promuovere comportamente conducenti rispetto al progetto di gestione del rischio (operatori sanitari)
- sviluppare una rete di facilitatori con competenze tecniche sulle metodologie di analisi e prevenzione del rischio e sulla conduzione dei gruppi di lavoro
- sviluppare una leadership aziendale sul risk management (Comitato di gestione del rischio, Direzione strategica e Direzioni di strutture organizzative)

Punti di forza:
2. Strumento di sviluppo formativo - Tutti i corsi hanno affrontato in modo specifico le caratteristiche di un team efficace, sviluppando i concetti di èquipe multidisciplinare, le relazioni nel gruppo, la comunicazione e la leadership.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto formativo è strettamente connesso al progetto aziendale di incident reporting. Alla discussione del contesto culturale-organizzativo e relazionale, come elemento strategico del progetto, è stato dedicato ampio spazio in ciascun corso.
4 . Strumento di sviluppo professionale - Lo sviluppo della responsabilità professionale è stato uno dei contenuti più importanti dei corsi, soprattutto nei corsi rivolti agli infermieri.
5. Innovatività -
- La costituzione di un pool di docenti nell'ambito della rete dei referenti della qualità (per i corsi rivolti ai professionisti medici e biologi);
- La presentazione del progetto 'Sistema di incident reporting' e l'ampio dibattito che ne è scaturito sulle condizioni di sviluppo ha rappresentato elemento di forte coinvolgimento, anche in considerazione della numerosità degli operatori raggiunti.
6. Esemplarità - La modalità di formazione-intervento è trasferibile alla maggior parte dei progetti aziendali su temi trasversali.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Sono stati utilizzati i normali strumenti di valutazione ECM (apprendimento e soddisfazione)
Altri criteri di valutazione hanno riguardato:
la % di adesione e di partecipazione all'attività formativa (essendo l'iscrizione volontaria) e
la valutazione del clima d'aula (effettuata dai docenti).
9. Riproducibilità - Il progetto formativo è a supporto del progetto di incident reporting che, dopo la verifica successiva alla sperimentazione, verrà adottato in modo sistematico da tutte le Unità Operative aziendali.
E' previsto un successivo sviluppo formativo e progettuale per aree specialistiche e per problemi, modulato sul monitoraggio del progetto.
10 .Trasferibilità - Il progetto è trasferibile in tutti i contesti sanitari.

2.4.11 Cronicità ed etica delle cure alla fine della vita

Amministrazione: Asl 10 Firenze
Ufficio: Formazione Professionale

Durata: 39 mesi
Avvio: 01/10/2005
Termine: 30/12/2008

Investimento: 7.500,00 euro
120 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Accanto a una medicina basata sulla diagnosi e la cura di una patologia diventa sempre più importante l'esperienza che di essa fa la persona (illness). Se questo è vero per chi fa esperienza dello star male, lo è altrettanto per l'operatore sanitario che lo assiste. Anche l'esperienza della morte, oltre al suo aspetto fisiopatologico, diagnostico e di accertamento medico-legale, non può prescindere dalle risonanze emotive che determina negli operatori stessi. Gli operatori devono essere in grado di sostenere l'utente e la sua famiglia nella una presa in carico della malattia cronica e delle cure di fine vita in modo tale da garantirne il rispetto e la dignità.

Obiettivi perseguiti:
1. acquisire tecniche di comunicazione per facilitare la relazione/ empowerment della persona con malattia cronica;
2. accrescere la conoscenza dei processi comunicativi;
3. favorire la conoscenza/consapevolezza delle dinamiche emozionali nelle relazioni con il paziente e con i familiari;

4. fornire le competenze relazionali necessarie per rapportarsi con i familiari dei pazienti gravi in fase terminale e/o deceduti;
5. acquisire le procedure per la donazione degli organi;
6. costituire un gruppo di operatori che continui a formarsi/aggiornarsi…sulle tematiche della malattia cronica/fase terminale della vita/morte.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto è coerente con l'obiettivo prioritario del miglioramento del processo di umanizzazione e accoglienza dell'utente nell''azienda sanitaria
2. Strumento di sviluppo formativo -. il corso si propone di sviluppare competenza emotiva necessaria alla condivisione e elaborazione dei vissuti professionali e personali sulle tematiche della cronicità e della fase terminale della vita, per sfruttarne al massimo le possibilità personali di sostegno e di azione
3. Coerenza con il sistema organizzativo - il progetto si inserisce nel contesto di riferimento e in stretto raccordo con il sistema organizzativo secondo il modello del project management che prevede un progetto specifico per l'accoglienza e umanizzazione
4.ò Strumento di sviluppo professionale - La formazione è aderente al fabbisogno rilevato ed è quindi intesa come supporto al progetti di miglioramento all'accoglienza e umanizzazione.
5. Innovatività - Nel corso sono previsti momenti didattici, di lavoro in piccoli gruppi e di condivisione esperenziale .
La parte esperenziale non si riferisce ad un lavoro terapeutico, ma è un momento di facilitazione di espressione dei vissuti personali ed emotivi inerenti l'attività lavorativa. È richiesta una disponibilità ad affrontare all'interno del gruppo di formazione le proprie emozioni e l'espressione di vissuti in altri contesti non condivisi.
6. Esemplarità - E' prevista la ripetizione dell'esperienza nel corso degli anni nei vari settori dell'azienda nell'ambnito del progetto umanizzazione e accoglienza degli ospedali

7. Criteri di valutazione dei risultati - la valutazione ha riguardato sia il gradimento (test post corso), l'apprendimento (questionario post corso e le relazioni dei lavori on the job), di impatto (le applicazioni operative scaturite dopo il corso)
8. Strumenti di monitoraggio adottati - Incontri periodici con i servizi- e-mail disponibile per approfondimento degli argomenti e necessità di confronto- analisi delle segnalazioni degli utenti -
9. Riproducibilità - L'esperienza già prevista anche per il 2008, si inserisce in un insieme di interventi di umanizzazione delle cure con la costituzione di gruppi multidisciplinari sulle cure alle persone affette da cronicità e alla fine della vita.
10. Trasferibilità - Le organizzazioni oggi hanno la necessità di una conoscenza distribuita secondo la logica dello scambio sistematico e collaborativo al fine di facilitare, generando innovazione, creatività e novità, la soluzione istantanea e seriale dei problemi

2.4.12 La sicurezza nella scuola: Costruzione di criteri omogenei e procedure integrate tra i servizi.

Amministrazione: Aus1 Parma
Ufficio: Dipartimento di Sanità Pubblica

Durata: 19 mesi
Avvio: 01/06/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 5.000,00 euro
150 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
All'interno del Dipartimento di Sanità Pubblica è stata rilevata l'esisgenza, visto l'ambito territoriale provinciale di effettuare un percorso condiviso di costruzione di procedure integrate fra i servizi che a vario titolo intervengono per gli aspetti di igiene, sicurezza e promozione della salute in ambito scolastico.

Obiettivi perseguiti:
Gli obiettivi che si sono voluti perseguire sono stati pertanto quelli di creare criteri condivisi ed omogenei applicabili in tutto il territorio aziendale (Provincia di Parma) e la costruzione di materiale documentale (definito schede) che permettessero di attuare in ambito scolastico le stesse modalità di intervento relativamente agli aspetti riguardanti:
- Aspetti strutturali
- Servizi e strutture per l'infanzia (da 0 a 6 anni)
- Sicurezza ed Igiene del Lavoro in ambito scolastico (applicazione del DLgs.n.626/94)
- Profilassi delle Malattie Infettive
- Igiene e Sicurezza degli alimenti in ambiti scolastici.

Tutto questo scegliendo la metodologia formativa che permetteva l'attivazione di n.5 gruppi di lavoro multidisciplinari e multidistrettuali (un gruppo per ogni argomento preso in considerazione e formato da 5/6 professionisti). I gruppi di lavoro hanno lavorato in presenza (6/8 incontri per gruppo) e a distanza (tramite e-mail).All'inizio e alla fine del percorso formativo si sono tenute due giornate in aula rivolte a tutto il personale del Dipartimento di Sanità Pubblica interessato alla problematica: la I per illustrare il contenuto e le modalità formative, la II per presentare i prodotti realizzati prima della loro sperimentazione.

Punti di forza:

2. Strumento di sviluppo formativo - Ha permesso a professionisti di servizi diversi di conoscere e sperimentare altri punti di vista e di collaborare alla costruzione di prodotti comuni

3 . Coerenza con il sistema organizzativo - Si sono potuti omogeneizzare criteri e procedure in tutto il territorio aziendale

4. Strumento di sviluppo professionale - Il personale ha conosciuto anche modalità diverse di rapportarsi con il contesto interno e poi esterno (la scuola)

5. Innovatività - Soprattutto per la metodologia formativa adottata (formazione sul campo)

6. Esemplarità - I professionisti hanno apprezzato sia la possibilità di conoscere altri punti vista su materie affini, di coglierne le differenze, ma soprattutto hanno apprezzato la metodologia formativa (peer groups in ambito lavorativo) e hanno richiesto di attuarla anche per altri progetti formativi.

7. Criteri di valutazione dei risultati - La costruzione dei prodotti concreti con la scelta di indicatori per la valutazione del prodotto stesso (indicatori di risultato – caratteristiche di qualità) permetterà di conoscere nella fase sperimentale se il prodotto è stato costruito validamente e permetterà di conoscere altresì al momento della applicazione l'impatto verso il contesto esterno e gli eventuali sviluppi in ambito scolatico

8. Strumenti di monitoraggio - si moniteranno i prodotti in fase di sperimentazione ogni prodotto ha tempi di monitoraggio diverso ma comunque da 1 al mese a 1 ogni 3 mesi per un periodo complessivo di 6 mesi di sperimentazione) e sulla base dei risultati ottenuti si costruiranno indicatori ulteriori per la futura applicazione

9. Riproducibilità - E' possibile ripetere l'esperienza con altri prodotti in altre Amministrazioni

10. Trasferibilità - Il modello si basa sulla metodologia oltre che sui contenuti (questi vanno costruiti di volta in volta) e quindi di facile trasferibilità in altri contesti.

2.4.13 Calice di…vino: Cultura e storia dei popoli

Amministrazione: Circolo Didattico Santa Gemma di Mazara del Vallo
Ufficio: Centro territoriale di educazione permanente degli adulti (EDA)

Durata: 4 mesi
Avvio: 01/03/2007
Termine: 30/06/2007

Investimento: 5.000,00 euro
60 Destinatari così ripartiti:
100 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
Il progetto risponde all'esigenza di fornire alle persone interessate la possibilità di conoscere uno dei patrimoni culturali ed economici più significativi del territorio nazionale e locale: il vino. Il progetto infatti coniuga gli aspetti culturali, storici e geografici relativi al patrimonio enologico del territorio, ne amplia le conoscenze attraverso una significativa panoramica nazionale ed internazionale ed affianca alla teoria l'affinamento delle competenze visive, olfattive e gustative nei confronti del prodotto vino in una dimensione formativa ed educativa fortemente orientata al benessere ed alla qualità della vita.

Obiettivi perseguiti:
Conoscere il vino imparando ad esprimere capacità critica e a distinguere se un vino è buono o meno buono. Fornire ai partecipanti le linee-guida necessarie per un corretto adeguamento del vino ai cibi ed alla compagnia. Fare quindi del bere un momento di qualità e di benessere della persona e delle relazioni, coniugando il buon vino al buon cibo, in una dimensione che affonda le radici in una terra che trae le sue maggiori risorse dall'agricoltura e dalla viticoltura.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Calice di…vino è un progetto che si inserisce a pieno titolo nel processo di riforma della scuola delle autonomie, una scuola che legge i bisogni delle persone e del territorio, ne sostiene le motivazioni e vi risponde con competenza e creatività

2 . Strumento di sviluppo formativo - gli adulti partecipanti ai corsi di degustazione vengono sollecitati ad approfondire la storia e la geografia del vino, in un panorama che dal locale arriva alla dimensione internazionale. Vengono inoltre sollecitati ad affinare l'utilizzo di tutti i sensi, a partire dalla vista, dall'olfatto e dal gusto, per sperimentare un nuovo modo di approcciare il vino

3 . Coerenza con il sistema organizzativo - il progetto è fortemente supportato dal territorio che mette a disposizione le proprie competenze: gli esperti del progetto rappresentano infatti le migliori realtà vinicole del territorio trapanese e mettono a disposizione saperi e competenze di grande spessore culturale oltre che tecnico. Il corso rappresenta quindi uno strumento di dialogo tra la scuola e l'economia

4 . Strumento di sviluppo professionale - il progetto è orientato a fornire ai partecipanti una prima serie di attrezzi che potranno essere approfonditi in seguito anche a livello professionale oltre che personale. Il progetto infatti si presta ad essere seguiti da corsi di specializzazione con rilascio di relativa attestazione di competenza

5. Innovatività - il progetto si fonda sull'apprendimento diretto e contestuale: alla lezione teorica segue infatti una esercitazione pratica via via sempre più complessa. Il corso inoltre ha sposato in pieno la filosofia dell'apprendimento in un contesto di benessere, dalla location (in un pregevole ristorante del centro storico) all'arredamento, dall'utilizzo dei calici più idonei alla scelta sapiente delle degustazioni e degli abbinamenti vino/cibo. Alcune escursioni presso le più belle ed attrezzate cantine del territorio completano il processo di apprendimento mediante il confronto diretto con il mondo dell'enologia siciliana.

6 . Esemplarità - il progetto è già stato realizzato anche negli anni precedenti e si presta ad essere ripetuto nel tempo e ad essere esportato in altri contesti geografici, con analoghe connotazioni territoriali e culturali
7. Criteri di valutazione dei risultati - Il progetto non prevede particolari sistemi di valutazione se non quelli legati al gradimento dei partecipanti
8. Strumenti di monitoraggio - Non sono stati adottati particolari sistemi di monitoraggio
9. Riproducibilità - Il progetto si presta ad essere ripetuto negli anni e ad inserirsi sempre di più nel contesto socio-economico e culturale del territorio attraverso il coinvolgimento della rete istituzionale di riferimento (dall'Istituto regionale della vite e del vino alla Camera di commercio, alle cantine sociali, alle aziende agricole di qualità, alle amministrazioni locali, alle associazioni eno-gastronomiche e culturali)
10. Trasferibilità - Il progetto è senz'altro trasferibile in altri contesti che insistono in territori caratterizzati da una produzione vitivinicola di grande qualità e quindi in quasi tutte le regioni italiane

2.4.14 Amministratore di sostegno, tutela e curatela

Amministrazione: Cisa Ovest Ticino
Ufficio: Agenzia Formativa CISA Ovest Ticino

Durata: 17 mesi
Avvio: 01/06/2005
Termine: 30/10/2006

Investimento: 146.000,00 euro
51 Destinatari così ripartiti:
28 % Personale interno dell'Amministrazione
62 % Personale interno di altre Amministrazioni
10 % Comunità professionali

Bisogni rilevati:
Il corso è risultato di evidente necessità data la nuova normativa introdotta con la legge 06/2004 che ha configurato il nuovo istituto dell'amministrazione di sostegno. Una nuova impostazione da acquisire per la gestione e la tutela delle fragilità e delle ridotte autonomie da parte di soggetti non da interdire o inabilitare. Corso diretto a riqualificare gli operatori sociali, sanitari ed anche amministrativi, chiamati a leggere la realtà con categorie giuridiche nuove.

Obiettivi perseguiti:
Il corso si prefigge di tradurre in chiave pratica i nuovi riferimenti normativi in tema di tutela della fragilità ed incapacità, offrendo strumenti nuovi per l'esercizio della professione di operatore nel sociale - inteso in senso lato: attenzione alla cura della persona, dei suoi bisogni ed aspettative, offrendo una metodologia di intervento a supporto effettivo del soggetto debole, anche con riferimento alle risorse patrimoniali dello stesso, alla loro gestione, conservazione ed utilizzo funzionale.
I partecipanti al corso apprenderanno le modalità ed i riferimenti per configurare gli elementi necessari per l'apertura di un'amministrazione di sostegno per gli interventi diretti alla cura della persona e per la gestione del suo patrimonio.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - coerente con i processi attivati con la nuova normativa del 2004 in tema di amministrazione di sostegno
2. Strumento di sviluppo formativo - i docenti di riferimento fanno parte dell'associazione Egida, associazione di tutori e curatori professionali, nonché anche amministratori di sostegno
3. Coerenza con il sistema organizzativo - lo scopo ultimo del corso era quello non solo di formare operatori quali possibili amministratori di sostegno, ma soprattutto creare un Ufficio di Pubblica Tutela Provinciale

4. Strumento di sviluppo professionale - possibilità per i destinatari non solo di ampliare le proprie competenze, ma anche di acquisire una nuova professionalità
6. Esemplarità - è possibile ripetere il corso per chi non avesse avuto l'opportunità di partecipare alla prima edizione, stante, evidentemente, una richiesta degli interessati in tal senso
7. Criteri di valutazione dei risultati - è stato utilizzato un questionario di soddisfazione consegnato agli allievi ed ai docenti
8. Strumenti di monitoraggio adottati - data la brevità del corso, non è stato effettuato alcun monitoraggio
9. Riproducibilità - è previsto un proseguimento del Corso per approfondire le tematiche e formare in maniera più dettagliata gli operatori che direttamente si adopereranno per la Pubblica Tutela
10. Trasferibilità - non essendo legato ad un territorio in particolare, ma trattandosi di un corso di formazione su tematiche specifiche, è assolutamente ripetibile in qualsiasi realtà amministrativa

2.4.15 Capiamoci: Redazione di linee guida, da diffondere in tutto l'ente, per una comunicazione interna corretta ed efficace

Amministrazione: Comune di Ravenna
Ufficio: Servizio Risorse Umane e Qualità – U.O. Qualità e Formazione

Durata: 10 mesi
Avvio: 01/03/2006
Termine: 31/12/2006

Investimento: 142.000,00 euro
110 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto nasce a seguito della realizzazione, nel novembre 2004, di un'indagine di clima aziendale nella quale è emersa, come criticità molto sentita dai colleghi 'la mancanza di una comunicazione tempestiva e completa di tutte le informazioni che riguardano il proprio lavoro'. Da qui la scelta dell'Amministrazione di ascoltare la voce dei dipendenti e di impostare azioni di miglioramento per superare tale criticità, utilizzando modalità partecipative e concrete che permettessero di giungere a soluzioni operative applicabili a tutti gli ambiti dell'organizzazione ed a tutti i livelli (Dirigenti, Quadri, Direttivi, dipendenti di categoria), ed in particolare, ai servizi trasversali all'Ente ed a quelli più a contatto diretto con il cittadino.
Il valore aggiunto di tale progetto è rappresentato dal fatto che si tratta del frutto di lavoro di colleghi che i problemi li hanno vissuti, raccontati ed analizzati, cercando poi di trovare le modalità più adatte per la loro risoluzione e per condividere con tutta l'Organizzazione il percorso svolto.

Obiettivi perseguiti:
Pur avendo in questi anni, mosso notevoli passi avanti, il progetto ha messo in luce, anche nel nostro Comune, la necessità di rivedere il flusso della comunicazione interfunzionale, ossia l'insieme delle modalità con cui le informazioni circolano sia all'interno degli uffici che tra uffici e servizi, al fine di migliorare le prestazioni lavorative.
L'obiettivo perseguito è quello di mettere a punto strumenti e suggerimenti operativi per risolvere tali criticità e per eliminare il più possibile i costi della 'non qualità' (sprechi) causati da una non corretta circolazione delle informazioni.
L'obiettivo fondamentale che si intende perseguire con la diffusione di tali linee guida, è quello di offrire ai dipendenti non il solito percorso formativo, non un manuale di teorie, ma uno strumento operativo che suggerisca 'best practice' ed istruzioni operative che tutti possono mettere in pratica per facilitare e razionalizzare il flusso delle informazioni, consentendo di migliorare le proprie attività ed elevare così il grado di soddisfazione dei cittadini.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Tale progetto si inserisce appieno nel processo di riforma che anche a livello nazionale ha interessato i diversi enti locali: negli ultimi anni, infatti, sono state emanate una serie di direttive che sollecitano gli enti locali a trovare modalità strutturate ed efficaci per la gestione della comunicazione interna ed esterna
2. Strumento di sviluppo formativo - Il progetto incide fortemente sulla professionalità dei dipendenti, migliorando le competenze necessarie per comunicare in modo più efficace con i propri capi, con i colleghi e conseguentemente con i cittadini, contribuendo così anche a migliorare il clima organizzativo e le relazioni all'interno dell'organizzazione
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto è nato proprio partendo dal contesto specifico dell'Amministrazione e si è sviluppato in coerenza con le caratteristiche, le peculiarità e le specificità dell'organizzazione, in relazione alle singole responsabilità ed ai diversi ruoli professionali
4. Strumento di sviluppo professionale - Il progetto, pur avendo coinvolto in una prima fase, un numero circoscritto di dipendenti, permette di favorire lo sviluppo professionale di tutti i dipendenti, in virtù della sua diffusione, della sua applicabilità, della sua attinenza con i contesti lavorativi di tutti gli uffici ed i servizi dell'Ente
5. Innovatività - L'innovatività del progetto consiste nel non avere imposto best practice 'dall'alto' ma nell'averle costruite 'dal basso', attraverso l'ascolto ed il contributo di tutti i dipendenti coinvolti, e nell'aver individuato modalità di diffusione dei contenuti alternative a percorsi formativi, più onerosi da organizzare, ma molto meno efficaci
6. Esemplarità - L'esperienza, circoscritta nella fase di redazione del documento a soli due servizi, mira al coinvolgimento di tutti i servizi ed uffici dell'ente, ai quali può essere estesa in virtù delle problematiche esistenti attinenti al problema di una comunicazione non efficace, messe in luce nell'indagine di clima aziendale
7. Criteri di valutazione dei risultati - I principali risultati attesi sono il miglioramento della comunicazione interfunzionale all'interno delle realtà che

mettono in pratica i suggerimenti contenuti nelle Linee Guida, il miglioramento delle relazioni in una logica di benessere organizzativo, il miglioramento nel rapporto con il cittadino
8. Strumenti di monitoraggio - E'stato predisposto un piano di monitoraggio per verificare la realizzazione degli standard individuati, in relazione agli strumenti di comunicazione ed alle modalità di coinvolgimento che si intende utilizzare ed agli standard che si intende raggiungere
9. Riproducibilità - L'esperienza realizzata può essere estesa a tutti i servizi e gli uffici dell'Ente con la medesima modalità; le criticità evidenziate sono trasversali all'Ente e riproducibili anche in altri contesti organizzativi
10. Trasferibilità - Il percorso effettuato ed i risultati raggiunti con la stesura e redazione delle 'Linee guida' sono assolutamente trasferibili, non solo per quanto attiene alle modalità utilizzate ma anche in termini di contenuti, dal momento che la comunicazione rappresenta un punto di una criticità per diversi enti locali

2.4.16 La reingegnerizzazione applicata al Settore Politiche Educative Culturali e Turismo del Comune di Siracusa

Amministrazione: Comune di Siracusa
Ufficio: Direzione Generale – Servizio Formazione

Durata: 16 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/04/2007

Investimento: 11.000,00 euro
50 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
La Reingegnerizzazione organizzativa del Settore Politiche Educative e Culturali è stata basata (e come progetto, è scaturita dall'esigenza di) sulla valorizzazione delle risorse umane, sull'integrazione dei processi di lavoro attraverso un percorso formativo on the job integrato per tutte le unità lavorative per acquisire la conoscenza del Settore e un percorso individualizzato per approfondire nuove metodologie di lavoro. Il progetto si è sviluppato attraverso: analisi preliminare dell'organizzazione dei processi,creazioni di gruppi di lavoro per ciascun servizio e tra servizi, partecipazione degli stessi gruppi alla realizzazione delle diverse fasi del progetto, diagnosi delle criticità e delle priorità, definizione del piano di interventi organizzativi per l'attuazione del progetto e sperimentazione; attività formativa di supporto alle diverse fasi del progetto on the job. I soggetti realizzatori sono stati il Servizio Formazione dell'Ente in sinergia con il Settore Politiche Educative e Cultura. La metodologia utilizzata è stata quella dell'approccio per processi prendendo in considerazione aspetti tecnologici, di riqualificazione del personale, ma comunque integrati e unitari. Si evidenzia che la conclusione del progetto sperimentale realizzato vede il completamento dei lavori limitatamente al Servizio Pubblica Istruzione, in quanto le problematiche inerenti gli altri servizi prevedono degli interventi che richiedono scelte di natura politica oltre che organizzativa e tecnica.

Obiettivi perseguiti:
Sviluppare relazioni di fiducia; attivare le potenzialità dei soggetti; accrescere le motivazioni; migliorare le relazioni; sviluppare una nuova metodologia di lavoro attraverso anche strumentazioni tecnologiche. I principali risultati del Progetto sono stati: forte coinvolgimento mostrato da tutto lo staff interessato; approccio propositivo del personale coinvolto che ha garantito il successo degli interventi posti in essere; acquisizione di nuove metodologie di lavoro attraverso la conoscenza di strumenti tecnologici con conseguente miglioramento incrementale dei processi lavorativi e una considerevole riduzione dei tempi e del costo del servizio.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Acquisizione di nuove metodologie di lavoro attraverso la conoscenza di strumenti tecnologici con conseguente miglioramento incrementale dei processi lavorativi e una considerevole riduzione dei tempi e del costo del servizio.
2. Strumento di sviluppo formativo - La Reingegnerizzazione è stata basata sulla valorizzazione delle risorse umane, sull'integrazione dei processi di lavoro attraverso un percorso formativo on the job integrato per tutte le unità lavorative per acquisire la conoscenza del Settore e un percorso individualizzato per approfondire nuove metodologie di lavoro.

Poiché il percorso formativo, implicito nel Progetto e che ha riguardato tutte le unità lavorative, aveva lo scopo di fare acquisire:

- la conoscenza specifica del Settore/Servizio (servizi, normativa di riferimento, processi di lavorazione di tutti i servizi, utilità sociale…)
- elementi per migliorare la comunicazione e le relazioni interpersonali
- capacità di lavorare in team
- acquisire competenze innovative ed integrate
- approfondire nuove metodologie di lavoro
- principi generali di organizzazione aziendale
- principi per la gestione dei documenti
- addestramento sull'uso di fogli elettronici Excel per la costruzione e gestione di banche dati,

e poiché le competenze via via acquisite, anche a seguito di tali attività formative, dovrebbero essere utilizzate nella pratica quotidiana, perché possano essere inseriti in un contesto significativo che non li lasci fine a se stessi, ma li veicoli realmente nella realizzazione dei compiti, e' stata prevista e attuata un'attività continua di monitoraggio qualitativo e di verifica del processo formativo con lo scopo di mantenere la rotta verso gli obiettivi del progetto ed eventualmente rimodulare metodi, tecniche di lavoro e modalità di azione dei soggetti, in funzione di carenze e lacune riscontrate.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - La sperimentazione realizzata ha fatto emergere un elemento fondamentale nello sviluppo dell'Organiz-

zazione Comunale: che la partecipazione e il coinvolgimento dei dipendenti sono la chiave per la gestione di un processo di cambiamento che abbia successo. Tutti i livelli dell'organizzazione, non solo quelli superiori, devono essere coinvolti nel processo, a cominciare dalla diagnosi congiunta del problema.

4. Strumento di sviluppo professionale - La metodologia utilizzata è stata quella dell'approccio per processi prendendo in considerazione aspetti tecnologici, di riqualificazione del personale, ma comunque integrati e unitari. Inoltre il Progetto ha inteso sviluppare relazioni di fiducia; attivare le potenzialità dei soggetti; accrescere le motivazioni; migliorare le relazioni; sviluppare una nuova metodologia di lavoro attraverso anche strumentazioni tecnologiche.

Inoltre sono da evidenziare sotto questo aspetto: il forte coinvolgimento mostrato da tutto lo staff del Settore; l'approccio propositivo del personale coinvolto che ha garantito il successo degli interventi posti in essere; l' acquisizione di nuove metodologie di lavoro attraverso la conoscenza di strumenti tecnologici con conseguente miglioramento incrementale dei processi lavorativi e una considerevole riduzione dei tempi e del costo del servizio.

5 . Innovatività - L'intervento ha avuto come oggetto la Reingegnerizzazione dell'organizzazione del Settore Politiche Educative e Culturali, basata sulla valorizzazione delle risorse umane, sull'integrazione dei processi di lavoro attraverso un percorso formativo on the job integrato per tutte le unità lavorative per acquisire la conoscenza del Settore e un percorso individualizzato per approfondire nuove metodologie di lavoro.

I processi amministrativi afferenti al Settore Politiche Culturali e Turismo del Comune di Siracusa presentano delle particolarità che hanno reso necessario un ripensamento e una riprogettazione per conseguire miglioramenti di performance dei singoli processi operativi.

La metodologia adottata è partita da questo assunto e si è concentrata sulle fasi di individuazione e definizione degli interventi di reingegnerizzazione da realizzare attraverso specifiche modalità, che hanno preso in conside-

razione aspetti tecnologici, organizzativi, di riqualificazione del personale ecc. ma comunque integrati e unitari.
6. Esemplarità - E' già in corso la progettazione di analoghi interventi in altri Settori dell'Amministrazione
7. Criteri di valutazione dei risultati - Per ogni Servizio sono stati valutati e monitorati:
- le condizioni di partenza del processo
- le modifiche apportate al processo
- costi e benefici che le modifiche apporteranno
- le modalità di misurazione delle performance del processo.
8 Strumenti di monitoraggio adottati - Fra gli strumenti utilizzati si possono evidenziare:
- interviste ai singoli dipendenti, che hanno avuto lo scopo di conoscere i processi realizzati all'interno del servizio e il personale che se ne occupa
- Le criticità così emerse sono state poi esaminate dai gruppi di lavoro, che hanno individuato delle proposte di miglioramento
- Al termine della fase di analisi, sono state realizzate delle riunioni con tutto il personale per esporre le caratteristiche tecniche del progetto affrontando nello specifico gli argomenti legati alla reingegnerizzazione. Nel corso delle riunioni sono stati creati i gruppi di lavoro per la definizione delle proposte di intervento. Il lavoro svolto con ciascun gruppo ha consentito di realizzare un audit dei processi al fine di definire gli interventi da realizzare.
- Realizzazione di un workshop di restituzione dei risultati emersi e di diffusione della metodologia; tale evento è stato, altresì, occasione di 'valutazione dell'impatto' della sperimentazione realizzata sia nell'ambito del Settore (testimoniata dalla partecipazione e coinvolgimento del personale del Settore, di cui alcuni, hanno anche testimoniato/relazionato sulla loro esperienza nell'ambito del workshop) che come possibilità di implementazione della metodologia nell'ambito dell'Amministrazione.
- In generale, i benefici indiretti ottenuti in questa attività di sperimentazione sono da attribuirsi al fatto che il gruppo di lavoro ha sviluppato una capacità di autovalutazione del lavoro svolto e di individuazione delle criticità utile

ad avviare azioni di automiglioramento a beneficio delle condizioni di lavoro dei singoli e del gruppo.
9. Riproducibilità - E' già in corso la progettazione di analoghi interventi in altri Settori dell'Amministrazione Comunale
10. Trasferibilità - Le caratteristiche del Progetto possono trovare applicazione in altre realtà amministrative in quanto utilizzano un modello di riferimento flessibile e adattabile alle varie realtà

2.4.17 La progettazione accessibile e l'eliminazione delle barriere architettoniche

Amministrazione: Comune di Trento
Ufficio: Formazione

Durata: 11 mesi
Avvio: 21/03/2006
Termine: 04/04/2006

Investimento: 75.000,00 euro
40 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto è nato dall'esigenza avanzata dai Servizi Tecnici del Comune di Trento di attivare momenti formativi specialistici rivolti a tecnici che si occupano della progettazione e di direzione lavori di opere di urbanizzazione e di opere di arredo urbano. L'Amministrazione comunale vuole puntare molto sulla progettazione interna nello spirito previsto dalla Legge Merloni. E' quindi essenziale rinforzare le competenze tecniche per aumentare il li-

vello di qualità della progettazione. E' necessario investire sulla sensibilizzazione a questo tema, anche sul piano culturale, per recuperare i ritardi e soprattutto per corrispondere ai nuovi bisogni derivanti da una maggiore attenzione e sensibilità alla qualità della vita ed alla vivibilità dell'ambiente. Le barriere architettoniche non sono un problema esclusivamente circoscritto alla popolazione disabile bensì il loro superamento rientra in una concezione ecosistemica più attenta alle esigenze di tutti. La correlazione tra disabilità e contesto socio-ambientale evidenzia il peso determinante di quest'ultimo nel condizionare la gravità dell'handicap derivante dalla disabilità.

Obiettivi perseguiti:
Le finalità del progetto si riassumono nell'esigenza di sensibilizzare al superamento delle barriere architettoniche già in fase di progettazione degli spazi pubblici e delle opere di urbanizzazione. Va promossa la tutela delle persone svantaggiate, già in fase di progettazione, superando così il concetto di 'abbattimento delle barriere architettoniche' a favore di una progettazione dell'ambiente che tenga conto di esigenze di fruibilità diversificate. Nel documento 'Missione, Visione e Carta dei Valori' (approvato dalla Giunta comunale il 12.09.2005 con deliberazione n. 230) è scritto 'Mettiamo al centro del nostro impegno la comunità, le persone, i loro diritti, le loro esigenze, per costruire una città migliore' ed inoltre 'L'Amministrazione è al servizio del territorio e dei cittadini con cui interloquisce costantemente per raggiungere maggiori livelli di benessere'.

Punti di forza:
2 . Strumento di sviluppo formativo - Il corso era previsto nel Piano di Formazione 2006
4. Strumento di sviluppo professionale - L'Amministrazione comunale intende investire sulle capacità di progettazione interna, una progettazione rispettosa dei diritti delle categorie più svantaggiate.
5. Innovatività - Le tematiche affrontate sono innovative nel campo della progettazione accessibile e dell'eliminazione delle barriere architettoniche.

Il corso ha previsto una lezione svolta all'aperto, sul campo, nelle vie di una Circoscrizione della città di Trento.
6. Esemplarità - Il corso verrà riproposto nel 2007.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Riscontro positivo da parte dei frequentanti.
8. Strumenti di monitoraggio - Questionari
9. Riproducibilità - L'apprendimento di quanto affrontato nel corso di formazione consente ai tecnici, in fase di progettazione, di avere adeguate conoscenze in tema di progettazione accessibile.
10 . Trasferibilità - La tematica della progettazione accessibile e dell'eliminazione delle barriere architettoniche caratterizza tutti gli ambiti urbani e periferici.

2.4.18 Comuni-care in rete

Amministrazione: Comuninrete
Ufficio: In collaborazione con Comune di Romagnano Sesia – Ufficio Segreteria

Durata: 5 mesi
Avvio: 01/01/2007
Termine: 30/06/2007

Investimento: 33.600,00 euro
13 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto nasce dall'esigenza di uniformare i comportamenti comunicativi da parte di un'associazione di comuni di piccole dimensioni (inferiori ai

5.000 abitanti); in tali realtà le esigenze di comunicazione interna ed esterna sono di difficile soddisfazione per la scarsità e gli impegni del personale, e la condivisione di modelli, l'uso di canali appropriati e l'acquisizione di abilità tecniche e relazionali rappresentano un obiettivo di miglioramento e innovazione concreti.
Nasce così un progetto pilota per migliorare le competenze operative delle persone e aprire alla strutturazione di un piano della comunicazione integrato.

Obiettivi perseguiti:
Obiettivi didattici
- sviluppare capacità di utilizzo di strumenti informatici preposti allo scambio di informazioni
- associare agli strumenti il 'buon uso' relazionale
- realizzare alcune 'buone pratiche' utili entro i propri contesti di lavoro
- Obiettivi organizzativi
- individuare altri bisogni formativi espressi dai partecipanti
- riuso, estendere ad altro personale degli stessi comuni e/o trasferirlo ad altri contesti analoghi
- Realizzazione di una rete sociale come strumento di lavoro collaborativi

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto fa riferimento alla promozione delle nuove forme di comunicazione intra-ente e con il pubblico promosse dalla riforma.
2. Strumento di sviluppo formativo - Le metodologie e gli strumenti adottati favoriscono, oltre lo sviluppo professionale sugli obiettivi del progetto, anche l'adozione di modelli di sviluppo continuo e autonomo delle persone partecipanti.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Non solo si è cercata la partecipazione dei responsabili politici degli enti coinvolti, ma soprattutto l'adozione di una rete sociale come strumento didattico e, in divenire, strumento

di lavoro diffuso e condiviso gestito autonomamente, che vede il sistema organizzativo al centro dell'attenzione.

4. Strumento di sviluppo professionale - Abituando i partecipanti all'uso di una rete sociale gestita autonomamente si privilegia proprio l'aspetto di crescita professionale degli individui in un contesto di informazione diffusa e partecipata.

5. Innovatività - Gli strumenti informatici proposti e utilizzati fanno riferimento all'evoluzione verso il web 2.0 come modello di partecipazione e cooperazione.

6. Esemplarità - I partecipanti a questa fase del progetto si sono proposti come diffusori degli strumenti adottati presso i propri colleghi, e materiali didattici ed esperienze sono stati inseriti nel catalogo di azioni formative destinate ai piccoli comuni dalla Regione Piemonte

7. Criteri di valutazione dei risultati - Oltre agli strumenti tradizionali (questionari di fine corso, frequenza a corsi e-learning, ecc.) la partecipazione attiva alla rete sociale rappresenta un indicatore di efficienza ed efficacia anche nel lungo periodo.

8. Strumenti di monitoraggio adottati - Si privilegia l'adozione di strumenti informali ma intrinseci alle tecnologie e ai modelli organizzativi adottati, quali la partecipazione dei formatori alle attività di gruppo in presenza e a distanza, assicurando una persistenza degli obiettivi formativi ben al di là del termine degli incontri in presenza.

9. Riproducibilità - L'eredità dell'attività formativa, in forma di rete sociale e competenze nel suo uso e sviluppo, rappresentano comunque una risorsa disponibile per altre iniziative nelle stesse amministrazioni o in altre disponibili ad adottare e sviluppare la rete.

10. Trasferibilità - Il progetto ha visto in tutte le sue fasi un alto livello di coinvolgimento da parte non solo dei partecipanti, ma anche dei referenti degli enti e della struttura dell'associazione dei comuni in modalità che vanno riviste ed adeguate a organizzazioni con figure e tradizioni diverse.

2.4.19 Approccio per progetti e processi

Amministrazione: Corte d'Appello di Torino
Ufficio: Ufficio del Formatore distrettuale di Torino

Durata: 34 mesi
Avvio: 01/03/2005
Termine: 30/12/2007

Investimento: 55.000,00 euro
100 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Ad inizio 2005 l'Amministrazione centrale ha sollecitato i Formatori distrettuali a sperimentare il metodo della Formazione-Intervento. Prendendo spunto da tale stimolo, la sottoscritta Formatore Distrettuale di Torino, ha iniziato un processo di coinvolgimento attivo dei Dirigenti Amministrativi del Distretto di Torino su temi di reale e prioritario interesse in materia di formazione del personale incentrato principalmente nella valorizzazione delle risorse umane a tutti i livelli professionali. Durante i primi confronti sono stati individuati 2 principali obiettivi da perseguire:
- Dirigenti come proponenti gli interventi di trasformazione, riorganizzazione ed ottimizzazione dei propri servizi
- Piani di formazione definiti prima di tutto in base alle priorità organizzative rilevate dagli stessi Dirigenti
Le problematiche generali comuni riscontrate, sulle quali si è deciso di lavorare a partire dal 2005, sono state:
- Carenza di comunicazione interna ed esterna
- Insufficienza di competenze tecniche del personale

Obiettivi perseguiti:
Il Progetto 'Approccio per progetti e processi' è stato 'confezionato' per perseguire i seguenti principali obiettivi:
- Sviluppo competenze tecniche, consapevolezza e coinvolgimento. Aumentare la consapevolezza del personale a tutti i livelli, della possibilità concreta di intervenire con metodo, in qualità di attore principale, nella ricerca e attuazione di piccoli-grandi miglioramenti delle attività quotidianamente svolte
- Trasparenza, misurabilità ed autonomia. Rendere trasparenti e leggibili le attività svolte, semplificando anche le terminologie utilizzate per la loro descrizione. Perseguendo l'autonomia e non la dipendenza dei discenti
- Aumento della capacità di riesame critico. Superando le logiche di autolegittimazione proprie di ambienti 'protetti', favorire il riesame critico sistematico delle attività svolte e dei risultati prodotti e delle 'non conformità' occorse
- Aumentare efficienza ed efficacia. Rendere sistematica la proposta di nuovi standard operativi e soluzioni organizzative che rispondano con tempestività alle sempre più frequenti necessità di miglioramento richiesto alla P.A.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma –
- Sperimentare il metodo della Formazione-Intervento coinvolgendo il maggior numero di destinatari possibile
- Porre le basi per il miglioramento delle competenze e della comunicazione all'interno e tra gli uffici
- Sperimentare soluzioni organizzative mirate all'aumento dell'efficacia, della flessibilità e dell'efficienza
2. Strumento di sviluppo formativo -
- Attuare una analisi dei fabbisogni formativi coinvolgendo il maggior numero di dipendenti possibile e responsabilizzando i Dirigenti
- Agevolare il monitoraggio dell'efficacia e della qualità della formazione
- Perseguire la trasparenza delle procedure amministrative

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il Progetto formativo ha come finalità proprio quella di incrementare efficienza ed efficacia dei flussi informativi e delle procedure seguite per lo svolgimento delle abituali attività di lavoro.
5. Innovatività -
- Metodo adottato quello della Formazione – Intervento
- Corsi di formazione coordinati dai singoli Dirigenti Amministrativi con il supporto di Esperti di organizzazione esterni (docenti)
- Coinvolgimento dei Capi ufficio nel riesame periodico delle attività svolte e dei traguardi raggiunti
6. Esemplarità - Ultima fase del Progetto si prefigge proprio come obiettivo quello della replicabilità delle esperienze vissute e traguardi raggiunti estendendo l'esperienza ad altri uffici interni alla stessa realtà amministrativa
7. Criteri di valutazione dei risultati - Grado di soddisfazione dei Dirigenti Amministrativi coordinatori degli interventi formativi e richiedenti gli interventi stessi. Creazione di un pannello di indicatori di performance coerente con gli obiettivi dei singoli interventi formativi componenti il Progetto complessivo
8. Strumenti di monitoraggio - E' stato attivato un Gruppo di Lavoro (Cabina di Regia) che ha visti coinvolti i Dirigenti Amministrativi, il Formatore distrettuale e gli esperti di organizzazione che periodicamente si confronta ed aggiorna i Capi degli uffici. Il Gruppo di Lavoro è orientato alla verifica di Stato Avanzamento lavori, uniformità dei metodi e strumenti adottati, condivisione risultati specifici raggiunti e individuazione delle effettive e potenziali situazioni di criticità e vincoli
9. Riproducibilità - Lo sviluppo del progetto stesso è stato orientato anche alla standardizzazione delle fasi, metodi e strumenti adottati e alla semplificazione d'uso degli stessi. Altra impostazione metodologica perseguita è stata quella della progressione dei traguardi con la finalità di rendere autonomo il personale coinvolto nell'uso degli strumenti e metodi adottati.

10 . Trasferibilità - Gli strumenti e metodi adottati sono mutuati dal settore privato. Sono stati semplificati ed adattati all'uso nella P.A. Possono pertanto essere applicati in altre realtà amministrative.

2.4.20 La comunicazione interna e il lavoro di gruppo: Una comunicazione efficace per un servizio pubblico di qualità

Amministrazione: Corte d'Appello di Bari
Ufficio: Ufficio Formazione Distrettuale

Durata: 11 mesi
Avvio: 10/07/2006
Termine: 31/05/2007

Investimento: 17.000,00 euro
135 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il processo di cambiamento che ormai da parecchi anni sta investendo la p.a. induce a ritenere essenziale il coinvolgimento del personale amministrativo in iniziative formative in grado, da un lato, di fornire ai dipendenti gli strumenti per una gestione efficace dei cambiamenti in atto per il raggiungimento di obiettivi quali la qualità del servizio, l'efficace rapporto con l'utenza interna ed esterna, la corretta gestione delle risorse umane e, dall'altro lato, di evitare i processi di demotivazione e di esclusione tipici dei momenti di innovazione.

L'imput è stato diverso per i due uffici coinvolti nell'iniziativa oggetto del progetto. Per il Tribunale di Bari l'imput è giunto dalla dirigenza che, in una nota indirizzata al Presidente di Corte di Appello, ha rilevato come nell'ambito di '' mutamenti ancora in atto nel sistema della Pubblica Amministrazione …'' la comunicazione rappresenta '' uno degli strumenti privilegiati di azione''; che '' il nuovo scenario della P.A…..richiede spesso la capacità di relazione con l'utenza esterna ed interna e la capacità di gestire le dinamiche interpersonali - spesso in conflitto''; che le recenti innovazioni tecnologiche hanno evidenziato l'esistenza di criticità che vanno affrontate attraverso '' un intervento formativo che persegua la necessità di azionare le leve motivazionali del personale dipendente, affinché questo non percepisca il lavoro con avversione, o peggio con un atteggiamento passivo o timoroso'; che '' è necessario fare formazione per creare la propria squadra….'' e che ''.. dobbiamo creare un mondo a cui le persone vogliono appartenere''. Per la Corte di Appello di Bari, l'imput è giunto dalla partecipazione ad uno studio-ricerca sulla comunicazione interna e il lavoro di gruppo organizzato dall'Ufficio Formazione Distrettuale - Bari in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Bari.

Obiettivi perseguiti:

Obiettivo generale:Il percorso formativo oggetto del presente progetto si propone di fornire ai partecipanti strumenti pratici per la comunicazione efficace finalizzata alla costruzione di rapporti interpersonali proficui ed efficaci con colleghi, collaboratori ed utenti nel contesto del proprio ambiente di lavoro.

Obiettivi specifici:

- Riconoscere e valorizzare la centralità della persona nei processi di 'produzione' e di 'fruizione' del servizio pubblico.
- Valorizzare gli aspetti della comunicazione interpersonale per l'analisi e la gestione efficace della relazione.
- Favorire la condivisione e l'adesione partecipata, consapevole e responsabile alla mission del servizio.

- Migliorare il clima organizzativo favorendo un maggiore senso di appartenenza e valorizzando motivazioni personali e gruppali .
- Motivare il personale alla responsabilità organizzativa, in funzione della finalità della struttura, ma anche alla soddisfazione dei bisogni soggettivi e di gruppo.
- Valorizzare la relazione interpersonale e la creatività personale nel team di lavoro, implementando la comunicazione interna ed il lavoro di gruppo in funzione della realizzazione di progetti ed azioni comuni.
- Favorire le capacità di ascolto personali ed istituzionali in funzione a più efficaci e reciprocamente gratificanti risposte ai bisogni delle persone e della comunità.
- Connettere le singole azioni e procedure operative alla mission del servizio e alla costumer satisfaction.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Una iniziativa formativa avente per oggetto la comunicazione interna, il lavoro di squadra, la motivazione, l'autostima, la capacità di ascolto, le relazioni interpersonali appare di fondamentale rilevanza in momenti caratterizzati da carenze di risorse umane, economiche, continue innovazioni normative, carico di lavoro elevato,ecc.
2 . Strumento di sviluppo formativo - l'iniziativa formativa è finalizzata a fornire ai partecipanti gli strumenti per una comunicazione efficace che consenta di ottimizzare il 'processo produttivo' e di raggiungere, anche attraverso una maggiore stima e autostima nel luogo di lavoro, un servizio giustizia di più elevata qualità
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Attraverso questa iniziativa formativa si mira a ottimizzare le risorse umane ed economiche disponibili al fine di fronteggiare al meglio carenze che attanagliano gli uffici giudiziari
4 . Strumento di sviluppo professionale - Una comunicazione più efficace consente la creazione di una 'squadra' di lavoro più efficace, proiettata al risultato e ad un servizio all'utenza di maggiore qualità e celerità. Una squadra composta da soggetti dotati di maggiore capacità di ascolto,

autostima, capacità relazionali, caratterizzata dalla condivisione delle informazioni e delle competenze.
5. Innovatività - Gli obiettivi specifici sopra richiamati insieme alla metodologia applicata (formazione/intervento) rappresentano sicuramente un fattore di innovatività. Sarà soprattutto la seconda fase a connotarsi di innovatività visto che l'iniziativa sarà caratterizzata da interventi concreti all'interno dei gruppi di lavoro.
6. Esemplarità - L'iniziativa formativa oggetto della presente candidatura rappresenta una iniziativa-pilota che, visti i risultati positivi fino ad ora riscontrati, merita una estensione ad altri uffici del Distretto di Corte di Appello
7. Criteri di valutazione dei risultati - L'intera iniziativa è stata monitorata, oltre che dai tutors, anche da un tirocinante psicologo che, oltre a redigere relazioni sul clima d'aula, sull'efficacia dell'intervento didattico di ciascun docente e a tenere il 'diario di bordo', redigerà una relazione finale complessiva.
8. Strumenti di monitoraggio - schede di valutazione di ingresso, questionario e check list (e relative variabili negli items) sul benessere (stato psicologico-relazionale attuale e capacità di reazione alle sollecitazioni quotidiane), scheda di valutazione quotidiane, scheda di valutazione finale, diari, relazione finale tutors e tirocinante psicologo, feedback spontanei corsisti, interviste a campione su corsisti, interviste ai dirigenti.
9 . Riproducibilità - Il progetto è estensibile ad altri uffici del distretto che rivelino l'esistenza di difetti comunicazionali e motivazionali
10 . Trasferibilità - L'esperienza è estensibile a qualsiasi altra amministrazione.

2.4.21 Impostazione di un sistema per la realizzazione di carte dei servizi per i comuni dell'associazione Terre d'Acqua

Amministrazione: Futura
Ufficio: In collaborazione con: Comune di Anzola dell'Emilia; Comune di Crevalcore; Comune di Sala Bolognese; Comune di San Giovanni in Persiceto; Comune di Sant'Agata Bolognese

Durata: 13 mesi
Avvio: 01/12/2005
Termine: 30/12/2006

Investimento: 75.000,00 euro
31 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
Il progetto si inquadra nell'ambito degli obiettivi che i Comuni dell'Associazione Terred'Acqua intendono perseguire per l'attuazione di modelli organizzativi e pratiche operative volti a qualificare e a sviluppare la gestione, in forma associata, di alcuni servizi resi al cittadino ed alla Pubblica Amministrazione, con l'obiettivo finale di migliorarne la qualità in termini di efficacia ed efficienza. Nello specifico, attraverso questa azione, gli Enti aderenti intendono ampliare e migliorare le proprie competenze e funzioni rispetto alle seguenti attività:
- disporre di strumenti per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati alla comunità locale;
- sperimentare praticamente strumenti ed approcci proposti con riferimento alle proprie realtà operative;
- accrescere le competenze e le conoscenze possedute dalle funzioni comunali coinvolte nella progettazione e impostazione di sistemi di controllo e

miglioramento della qualità offerta. La Carta dei Servizi è la modalità che è stata identificata dai Comuni aderenti al progetto quale strumento per il monitoraggio e il miglioramento continuo della Qualità dei servizi offerti.

Obiettivi perseguiti:
Attraverso il progetto, si è inteso perseguire i seguenti obiettivi:
- fornire strumenti specifici ai Comuni coinvolti per il miglioramento della Qualità dei servizi offerti ed il presidio delle per formance realizzate in relazione alle aspettative ed esigenze della comunità locale;
- impostare un sistema di Governance della progettazione e realizzazione delle Carte dei Servizi, dando piena attuazione a quanto previsto dal DCPM del gennaio 1994 e ribadito dal D.Lgs 186/99, nonché dalla recente Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla Customer Satisfaction;
- sperimentare su un ambito 'pilota' la progettazione di un sistema per la costruzione della Carta dei Servizi. Quest'ultimo aspetto è determinante in quanto ha consentito agli Enti di avere non soltanto i riferimenti normativi e metodologici necessari per l'impostazione del sistema di costruzione delle Carte dei Servizi, ma anche di disporre di elementi di esperienza da applicare e diffondere su altri ambiti di lavoro.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Motivazione: Il progetto si propone di impostare un sistema di Governance della progettazione e realizzazione delle Carte dei Servizi, in coerenza a quanto previsto dal DCPM del gennaio 1994 e ribadito dal D.Lgs 186/99, nonché dalla recente Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla Customer Satisfaction (24/03/04).
2. Strumento di sviluppo formativo - La sperimentazione diretta da parte dei partecipanti all'intervento delle metodologie innovative proposte per la realizzazione della Carta dei Servizi ha consentito di far crescere la consapevolezza della misurazione dei risultati dei servizi offerti nonché l'individuazione di numerose aree di miglioramento organizzativo (crescita della competenza nell'individuazione del miglioramento).

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Accanto agli obiettivi specifici del progetto, è rilevante sottolineare quelli legati all'impatto dell'iniziativa in termini di sviluppo locale. I Comuni dell'Associazione Intercomunale Terred'Acqua da diversi anni infatti perseguono lo sviluppo dei servizi gestiti in forma associata, nell'ottica di creare un sistema integrato e coeso nelle pratiche operative funzionali all'erogazione degli stessi.
4 . Strumento di sviluppo professionale - I partecipanti hanno acquisito nuovi strumenti e metodologie utili per la messa in atto degli obiettivi di miglioramento e controllo dei servizi dell'Ente; in questo modo le competenze acquisite sono da individuarsi come strumenti di sviluppo professionale, in coerenza con gli obiettivi di crescita professionale interni all'organizzazione.
5. Innovatività - Il progetto è stato elaborato secondo un'ottica innovativa sia dal punto di vista dell'articolazione che della metodologia utilizzata. I partecipanti al Gruppo di Lavoro hanno seguito tutte le fasi di analisi e realizzazione previste da progetto, e sono stati coinvolti mediante momenti di aula, on the job e coaching personalizzato per singolo ente.
6 . Esemplarità - Tra gli obiettivi del progetto era prevista la modellizzazione di un sistema di conoscenze e strumenti a disposizione degli enti, finalizzata alla possibilità di applicazione dello stesso per altri settori dell'amministrazione. Alcune esperienze di questo genere sono già in atto presso i Comuni partecipanti.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Ogni fase del progetto ha previsto la realizzazione di un output specifico relativo agli obiettivi della stessa. Indice di valutazione del risultato finale del progetto è stata l'impostazione di una Carta dei Servizi per
ogni comune coinvolto: a conclusione dell'attività sono state invece impostate o realizzate ben 11 Carte dei Servizi.
8. Strumenti di monitoraggio - L'attività del Gruppo di Lavoro è stata supportata e indirizzata da un Comitato Guida che ne ha validato le proposte sia in itinere che al termine del progetto. A conclusione di ogni fase, è stata inoltre svolta un'indagine di customer satisfaction presso i partecipanti, sia rispetto all'organizzazione delle attività che alla docenza.

9. Riproducibilità - Attraverso il progetto sono stati forniti strumenti concreti per la progettazione di Carte di Servizi presso il proprio ente e in forma associata tra comuni. Gli Enti coinvolti dispongono pertanto di metodologie e conoscenze idonee per impostare ulteriori Carte dei Servizi.
10. Trasferibilità - Attraverso il progetto sono state implementate metodologie e strumenti a disposizione degli enti associati nell'ottica di una condivisione e integrazione nello specifico contesto locale. Inoltre il progetto, nella sua articolazione e nelle metodologie adottate, può essere proposte, attraverso gli adeguamenti opportuni, in altre Amministrazioni Locali.

2.4.22 Le azioni di rivalsa e la liquidazione dei verbali ispettivi: due facce della stessa medaglia

Amministrazione: Inail Roma
Ufficio: Sede Roma Centro

Durata: 17 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/05/2007

Investimento: 48.000,00 euro
95 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
migliorare i risultati operativi dei processi 'core' aziende e lavoratori in coerenza con i dettami normativi e con gli indirizzi strategici emanati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e dal Consiglio di Amministrazione dell'INAIL. Perseguire l'efficienza come leva strategica attraverso l'incremento delle

'entrate' per quanto attiene alle 'azioni di rivalsa' e la liquida-zione dei verbali ispettivi. Ottenere omogeneità nella trattazione dei casi a livello regionale mediante formazione di alcuni ad-detti per struttura e trasmissione a cascata delle competenze acquisite.

Obiettivi perseguiti:
Le finalità del progetto sono: Accrescere la professionalità del personale dei processi Istituzionali Aziende e Lavoratori dell'INAIL.
Gli obiettivi perseguiti sono:
- Individuare gli elementi necessari per un corretto iter delle 'pratiche amministrative'
- Essere consapevoli dell'importanza di accrescere le proprie conoscenze tecnico/procedurali sia per una propria crescita professionale che per migliorare il servizio reso al cliente esterno.
- Essere consapevoli dell'importanza di un'azione sinergica tra il Processo Lavoratori e il Processo aziende quale fattore di successo dell'azione amministrativa.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - coerenza con i dettami della Legge Finanziaria dello Stato che stabilisce di dare incremento ai processi 'core' della P.A
3. Coerenza con il sistema organizzativo - coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente:
- Migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi
- Maggiori entrate
4. Strumento di sviluppo professionale - lo sviluppo professionale delle persone è basato,più che sull'acquisizione di conoscenze e tecniche operative, su un diverso approccio culturale: il circolo virtuoso favorisce la crescita professionale ed il benessere dei lavoratori.
5. Innovatività - la creazione di un sistema lavorativo basato sulla catena cli/for interno favorisce l'integrazione e la cooperazione tra diverse figure

professionali,migliora il clima aziendale e contribuisce a migliorare la qualità del servizio reso al cliente esterno.
6. Esemplarità - il sistema cli/for ed il circolo virtuoso possono divenire vero e proprio modello organizzativo della realtà INAIL
9. Riproducibilità - il modello basato sulla catena cli/for interno e sul circolo virtuoso può essere costantemente monitorato al fine di ottimizzarlo e diffonderlo nella realtà lavorativa dell'intera struttura.
10. Trasferibilità - la rappresentazione dei processi lavorativi sulla base della catena cli/for interno e del circolo virtuoso è un vero e proprio 'modello' applicabile in ogni amministrazione.

2.4.23 Formazione informatica per personale dell'Istituto con disabilità

Amministrazione: Inps
Ufficio: Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Competenze

Durata: 35 mesi
Avvio: 01/02/2004
Termine: 30/01/2007

Investimento: 379.000,00 euro
370 Destinatari così ripartiti:
100 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
Per i disabili, conoscenza delle apparecchiature informatiche e delle tecnologie della comunicazione, che all'interno dell'Istituto costitui-scono gli strumenti di lavoro ad uso comune. Per i formatori, conoscenze e competenze in ordine alle problematiche relative alle disabilità e allo svolgimento dell'attività di formazione nei confronti del personale disabile.

Obiettivi perseguiti:
Integrazione del personale disabile all'interno dell'Istituto e adesione alla legge n.68/1999 e alla legge 4/2004. Creazione di una rete interna di formatori in grado di realizzare la formazione continua nei confronti del personale disabile.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto dà attuazione alla legge 68/1999 'Norme per il diritto al lavoro dei disabili' e alla legge n. 4/2004, cosiddetta legge Stanca recante 'Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici'
2. Strumento di sviluppo formativo - Le iniziative realizzate hanno inciso fortemente sullo sviluppo delle conoscenze informatiche del personale disabile e sullo sviluppo di competenze specifiche per i formatori coinvolti.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto formativo mira allo sviluppo di competenze necessarie in vista di una possibile riconfigurazione funzionale del ruolo svolto dal personale disabile.
5. Innovatività - L'innovatività del progetto si evidenzia soprattutto per l'investimento sulla rete dei formatori, volto a realizzare non solo alfabetizzazione informatica, ma ad assicurare una formazione continua rivolta ai disabili.
6. Esemplarità - La formazione proposta può considerarsi matrice di interventi che, con contenuti tecnici diversi, puntino allo sviluppo delle competenze professionali del personale interessato.
7. Criteri di valutazione dei risultati - I risultati dell'intervento sono stati valutati in relazione alle numerose richieste di sviluppo di ulteriori iniziative formative analoghe.
8. Strumenti di monitoraggio adottati - Durante le varie fasi di erogazione i docenti hanno costantemente monitorato l'andamento del corso, il grado d'interesse e di coinvolgimento, la partecipazione attiva dei discenti, nonchè l'adeguatezza dei supporti didattici utilizzati, intervenendo ad apportare miglioramenti e correzioni su aspetti fondamentali per la ottimale riuscita dell'iniziativa.

9. Riproducibilità - L'entusiasmo dei partecipanti, ampiamente documentato, testimonia il successo dell'iniziativa e motiva fortemente a proseguire il percorso formativo, con la medesima metodologia e analoghe finalità. L'iniziativa può essere utilizzata come una modalità sistematica per favorire il processo di integrazione del personale disabile.
10. Trasferibilità - L'iniziativa è ripetibile in altre realtà amministrative, dove esista una cultura della formazione continua e una struttura organizzativa della formazione in grado di realizzare il percorso.

2.4.24 L.U.D.I.C.O. - Laboratorio per l'uniforme diffusione di una innovativa cultura organizzativa: Laboratorio di formazione a supporto della riorganizzazione dell'area metropolitana di Torino

Amministrazione: Inps Piemonte
Ufficio: Direzione Regionale Piemonte

Durata: 43 mesi
Avvio: 01/03/2004
Termine: 30/09/2007

Investimento: 40.000,00 euro
420 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Con la riorganizzazione dell'Area metropolitana torinese si è rilevata l'esigenza di un progetto formativo articolato e di ampio respiro che avesse come obiettivo lo sviluppo da parte degli operatori delle Agenzie di mag-

giori competenze specialistiche, indispensabili per soddisfare con efficienza e tempestività le richieste degli utenti.
Contestualmente, è emersa la necessità di promuovere la condivisione dei principi e delle logiche del decentramento, sviluppando negli operatori la consapevolezza del proprio ruolo e una cultura aziendale il cui valore fondamentale è l'orientamento al cliente.

Obiettivi perseguiti:
Obiettivi generali:
- fornire supporto alla riorganizzazione dei servizi nell'ambito dell'Area Metropolitana torinese;
- migliorare i servizi offerti agli utenti dell'Area metropolitana;
- sostenere la motivazione degli operatori coinvolti nel processo di cambiamento organizzativo.
Obiettivi specifici:
- accrescere le competenze professionali degli operatori al fine di determinare un miglioramento dei servizi offerti ai cittadini;
- promuovere la condivisione del processo di decentramento e di una cultura aziendale sempre più orientata e guidata dalle richieste e dai bisogni dei cittadini.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto in coerenza con le indicazioni fornite dalla Direttiva Frattini punta a una sempre maggiore connessione tra la formazione e lo sviluppo delle competenze.
2. Strumento di sviluppo formativo - il progetto in modo continuo e flessibile mira all'acquisizione e all'approfondimento di conoscenze e competenze specialistiche e trasversali, mediante interventi formativi mirati e tempestivi.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto ha la funzione principale di supportare e accompagnare la realizzazione di un nuovo modello organizzativo - il decentramento dei servizi nell'Area Metropolitana di To-

rino mediante la creazione di Agenzie - che risponde alle esigenze di qualità e accessibilità espresse dal contesto cittadino di riferimento.
4. Strumento di sviluppo professionale - Il progetto con la sua complessa articolazione in una molteplicità di interventi ha consentito di accrescere le conoscenze specialistiche degli operatori, affrontando i temi e le problematiche specifiche di ogni processo di lavoro, e di fornire competenze trasversali di supporto a un'efficace attività lavorativa, con il fine del miglioramento del servizio agli utenti.
5. Innovatività - Il progetto è innovativo per l'attenzione alle richieste dei cittadini di una P.A. snella e flessibile, e per l'ascolto capillare - mediante l'utilizzo dei focus group - delle esigenze di maggiore professionalizzazione degli operatori, concretizzate in iniziative formative specifiche e di qualità. La combinazione di questi due fattori contribuisce all'erogazione di servizi migliori agli utenti dell'Istituto.
6. Esemplarità - L'esemplarità è evidente nel progetto formativo caratterizzato da iniziative guidate dall'orientamento al cliente. Questa attenzione si concretizza in un nuovo modello organizzativo - strutture snelle e flessibili - in cui gli operatori arricchiscono il proprio knowhow aziendale attraverso lo scambio e il confronto in aula e sul posto di lavoro e, nel contempo, sviluppano la consapevolezza del proprio ruolo al fine di fornire un servizio di qualità agli utenti.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Gli strumenti adottati per la valutazione dei risultati sono i questionari di gradimento per la valutazione in itinere dell'intervento formativo in modo da consentire la ri-definizione dei contenuti e delle metodologie utilizzate nelle edizioni successive dell'intervento, e successivamente alla fine del corso questionari di gradimento per la valutazione ex post.
8 . Strumenti di monitoraggio adottati - In primo luogo sono distribuiti e compilati dai discenti questionari di gradimento di fine corso per valutare l'efficacia degli interventi formativi. L'analisi dei questionari e il report redatto - sulla base dell'osservazione e del confronto con i partecipanti - da parte del formatore responsabile dell'intervento formativo costituiscono

gli strumenti di monitoraggio adottati. Nella prima fase del progetto, denominata 'Percorsi, motivazioni e strumenti', due stagisti dottori in Psicologia hanno fornito report concernenti gli aspetti psicologici, quali il clima d'aula, le dinamiche di gruppo, gli aspetti motivazionali.
9. Riproducibilità - l'esperienza realizzata ha dimostrata la sua efficacia nel sostegno operativo e motivazionale al cambiamento organizzativo e costituisce un bacino di informazioni da integrare con nuove diagnosi, nell'ambito di una visione dinamica e in continua evoluzione della pubblica amministrazione.
10 . Trasferibilità - Il progetto può essere trasferito in altre realtà interessate da un cambiamento organizzativo poiché le modalità di realizzazione, gli obiettivi e i metodi possono essere facilmente adattati alle specifiche esigenze locali.

2.4.25 Un modello di blended e-learning in materia statistica per una rete di amministrazioni pubbliche locali

Amministrazione: Istat
Ufficio: Ufficio regionale della Sicilia

Durata: 18 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/06/2007

Investimento: 7.000,00 euro
60 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
Il Gruppo di Lavoro Permanente presso la Prefettura, di cui fanno parte rappresentanti dell'UTG, della sede regionale ISTAT della Sicilia e degli Uffici di Statistica della Provincia Regionale, del Comune capoluogo e della Camera di Commercio di Messina, si è fatto promotore di una iniziativa di formazione che utilizzando nuove metodologie didattiche fosse indirizzata in-nanzi tutto al rafforzamento della funzione statistica (art. 15 del d.l. 322/89).
L'analisi dei fabbisogni è stata poi rilevata attraverso una indagine ad hoc nel corso della quale sono state registrate le temati-che già conosciute e quelle di principale interesse che necessitavano di approfondimenti.

Obiettivi perseguiti:
Il progetto intende costituire una rete stabile di referenti nelle amministrazioni locali in grado di trattare le informazioni statistiche territoriali riguardanti l'economia, la società, l'ambiente e promuovere la diffusione dei dati statistici all'interno della propria amministrazione e per la collettività in generale.

Punti di forza:
2 . Strumento di sviluppo formativo - Il progetto permette di migliorare le conoscenze e competenze dei rappresentanti degli uffici che appartengono al Sistema Statistico Na-zionale ed elevare la qualità della collaborazione alle indagini ISTAT.
5. Innovatività - E' una delle prime esperienze in materia di statistiche territoriali che fa uso del modello di blended learning per le amministrazioni locali.
6. Esemplarità - Nel corso del 2007/2008 verrà applicato un analogo modello formativo alla gran parte delle amministrazioni comunali e provinciali nell'ambito di una convenzione ISTAT – Regione Siciliana.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Sono stati calcolati numerosi indicatori di valutazione del livello di apprendimento e del grado di partecipazione all'iniziativa.

8. Strumenti di monitoraggio - La fase di monitoraggio è stata molto accurata e condotta attraverso numerosi strumenti tra cui questionari di valutazione e calcolo di indicatori di efficacia ed efficienza del processo.
9. Riproducibilità - La riproducibilità del modello è possibile sia nell'ambito delle stesse amministrazioni locali che hanno fruito del modello formativo, sia nell'ambito delle sedi regionali ISTAT.

2.4.26 Progettare per apprendere

Amministrazione: Istituto Comprensivo Deledda di Valledoria
Ufficio: Istituto Comprensivo Grazia Deledda

Durata: 4 mesi
Avvio: 29/09/2006
Termine: 30/01/2007

Investimento: 3.000,00 euro
17 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
La DS ha effettuato in qualità di Direttore del Progetto il programma Delfino che si è chiuso in giugno 2006. Ella ha rilevato a valle del progetto citato, che è stato attuato con la metodologia della formazione-intervento, che una delle criticità che poteva rilevare nella sua scuola, tra i docenti che ne fanno parte, è che l'approccio progettuale anche per l'erogazione della didattica era senz'altro da potenziare.
Infatti non tutti i docenti erano in grado di agire con una metodologia progettuale definita. Inoltre, il programma Delfino aveva avviato un per-

corso progettuale e i ragazzi stessi definito azioni da fare che richiedevano una competenza specifica in merito.
La normativa sulla scuola dell'autonomia e la necessità di attuare progetti anche per ottenere finanziamenti utili alla sussistenza scolastica rendevano altresì indispensabile avviare un'azione organica che cominciasse a mettere in grado almeno una parte dei docenti, alla gestione della progettazione.

Obiettivi perseguiti:
L'Istituto Comprensivo 'G. Deledda' ha inteso sviluppare il programma Progettare per Apprendere, attuato con la metodologia della formazione-intervento per consentire a tutti i suoi docenti di avere come supporto per la loro attività progettuale nella scuola un sistema e una modalità omogenea per formalizzare gli obiettivi, i risultati che ci si propone di ottenere e le conseguenti azioni da pianificare e realizzare nel corso dell'anno scolastico.
Per condividere la strutturazione di tale sistema è stato realizzato un programma di formazione-intervento® impegnando la società di consulenza Impresa Insieme.
Con tale metodologia, proprio partendo dai progetti che gli insegnanti e la direzione scolastica hanno inteso realizzare e dall'esercizio in comune dell'attività progettuale, si è messo a punto un sistema di progettazione di comune soddisfazione da applicare poi ricorrentemente, anche nell'erogazione della didattica curricolare.
La progettazione ha costituito infatti un'occasione di apprendimento collettivo e una opportunità per codificare le metodiche che si sono manifestate di maggiore efficacia.
Durante la fase di formazione alla progettazione, l'intervento di assistenza consulenziale è stato rafforzato dall'assistenza on-line sui progetti assicurando così ai docenti progettisti tutto il supporto necessario, il confronto tra le 'pratiche' messe in atto da ciascuno e il monitoraggio dei risultati complessivamente acquisiti

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - nella scuola dell'autonomia la gestione della didattica non è più e soltanto un semplice fatto di applicazione dei programmi ministeriali. Ciò che la scuole deve assicurare è un servizio dedicato al raggiungimento del successo formativo. Tale servizio è dedicato a vari target. Il target prevalente resta quello della mission specifica dell'Istituzione scolastica, ma restano quali importanti variabili e segnale della completa adesione ai processi di riforma in atto, quelli inerenti gli stakeholder del territorio e le minoranze presenti.

Inoltre il ruolo del DS e quello dei docenti si differenziano sempre più: il primo deve gestire le strategie e le relazioni territoriali, i secondi accompagnare il ragazzo al successo formativo, elaborare programmi personalizzati, interloquire con le famiglie, gestire le opportunità di potenziamento della erogazione didattica con attività collaterali e suppletive gestite dalla scuola in maniere progettuale.

2. Strumento di sviluppo formativo - il progetto attuato si è incentrato sul potenziamento della professionalità del docente, orientandola non più e non solo all'erogazione della singola disciplina ma all'interpretazione delle opportunità, alla lettura delle sollecitazioni provenienti dal target così da dare risposte il più possibile coerenti sia con i bisogni del target di riferimento sia compatibili con le esigenze che l'organizzazione scolastica va via maturando.

In questo modo, assicurando un apprendimento della metodologia della progettazione le risorse umane in forza alla scuola si sono arricchite non solo delle tematiche organizzative ma anche di quelle finanziarie,gestionali e di programmazione oltre che, trasversalmente, di comunicazione con il territorio.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - grande importanza è stata data sia alla coerenza organizzativa sia alla gestione dei processi di comunicazione che vanno a favorire la stabilizzazione delle dinamiche organizzative. Il DS ha svolto il ruolo di committente, le funzioni strumentali hanno, a monte, in fase di condivisione strategica, espresso la volontà di impegno su

alcuni temi e definito gli obiettivi dei progetti, la DSGA è stata coinvolta per dare corpo all'integrazione dei processi e dei ruoli sia in maniera formale sia informale per le attività di rilevazione dell'analisi sui singoli temi di progetto dai docenti stessi.
Il contesto di riferimento, rappresentato dal target prevalente della scuola e soprattutto dall'Ente Locale, hanno avuto il vantaggio dell'essere analizzati sistemicamente per poter individuare contributi e criticità nei rapporti agiti e trovare comunque una soluzione di raccordo.
4 . Strumento di sviluppo professionale - La formazione alla progettazione è una delle sfide della nuova scuola dell'autonomia. Il processo didattico non può più essere erogato in forma tradizionale e, proprio perché innovato nella modalità di erogazione ha bisogno di sistemi 'scientifici' di approccio al processo di erogazione. Il processo di formazione-interveto attuato, ha dato corso ad un apprendimento partecipato sia sul tema della progettazione in sé sia delle tematiche organizzative che sottendono l'uso della progettazione stessa. Esse sono: la Comunicazione, l'Apprendimento e le sue dinamiche, la capacità di analisi, la capacità di mediazione, la capacità alla negoziazione, l'esercizio della capacità del lavoro in team nei gruppi di progetto, l'acquisizione di competenze informatiche, l'uso di internet e della posta elettronica
5 . Innovatività - L'innovatività del programma consiste nell'uso della metodologia di progettazione partecipata applicata alla formazione dei docenti che ha introdotto una modalità nuova di lavoro in team interdisciplinari e l'uso di strumenti web per il monitoraggio dei progetti.
6. Esemplarità - Il programma per il successo registrato e le testimonianze acquisite è stato già inserito nei piani di formazione di molte altre scuole dell'Associazione Territorio a cui la scuola di Valledoria assieme ad altre in provincia di Sassari e Olbia-Tempio appartengono. Inoltre si conta di trasferire il modello alle scuole delle altre Associazioni già costituite nel Lazio.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Per la specificità della metodologia adottata la valutazione dei risultati è formalmente rappresentata dai progetti che i gruppi di lavoro hanno prodotto e che sono all'attenzione del Collegio Docenti per l'approvazione.

8 . Strumenti di monitoraggio adottati -
- Questionario dell'Apprendimento a metà progetto
- Verifica on-line e con interventi sul campo sullo sviluppo dei progetti durante il percorso progettuale da parte del Metodologo.
- Registrazione degli scambi e confronti on line per ciascun gruppo
9. Riproducibilità - Sulla scorta del risultato ottenuto il DS conta di espandere l'esperienza formativa a tutto il personale docente e in tal senso ha già definito un Progetto che verrà presentato peraltro al Concorso per DS che è in fase conclusiva.
10. Trasferibilità - Il progetto così come è stato attuato può essere immediatamente trasferito nelle prassi e nella scansione metodologica nella altre scuole d'Italia.

2.4.27 Saggio di lettura espressiva e aritmie poetiche

Amministrazione: Istituto Comprensivo Palombo di Salaparuta
Ufficio: Istituto Comprensivo G. Palumbo

Durata: 9 mesi
Avvio: 01/09/2006
Termine: 30/05/2007

Investimento: 5.000,00 euro
17 Destinatari così ripartiti:
10 % Personale interno dell'Amministrazione
10 % Personale interno di altre Amministrazioni
10 % Comunità professionali
60 % Categorie omogenee di cittadini
10 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
La disaffezione alla lettura che si riscontra troppo spesso tra i ragazzi è riconducibile non soltanto al ruolo catalizzatore, svolto dalla televisione, che assorbe quasi totalmente il loro tempo libero e il loro interesse , ma anche ad una 'fatica di leggere' dovuta all'associare la lettura a un dovere scolastico, ad un'attività passiva che nega la socialità. La lettura soffre molto della concorrenza di uno sviluppo tecnologico che propone stimoli sempre più lontani dalla dimensione narrativa, che tendono a trasmettere informazioni sempre più veloci, colorate e superficiali, laddove invece il libro si esalta nella propria essenza fatta lentezza, referenzialità e scavo in profondità. Questo progetto nasce da questo stato di cose e con esso si intende dare ai ragazzi la possibilità di trovare il contatto con la poesia e scrivere testi inediti capaci di trasmettere le loro emozioni e sensazioni.

Obiettivi perseguiti:
Il presente progetto mira a raggiungere i seguenti obiettivi:
Conoscere le diverse modalità di lettura; Comprendere il significato globale di un brano ascoltato e/o letto; Individuare i termini non conosciuti e intuirne il significato dal contesto; Individuare in un testo le sequenze principali; Sintetizzare ed esporre il contenuto di un testo ascoltato e/o letto; Esprimere attraverso gestualità e versi poetici le emozioni. A tal fine, il percorso al quale partecipano i ragazzi è volto a favorire e rafforzare il significato della lettura e della poesia come atto di libertà e come atto piacevole, a creare i presupposti per la formazione di lettori e poeti consapevoli e autentici, nonché ad avviare e consolidare la lettura espressiva e saperla approfondire attraverso la comprensione del contenuto.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto formativo realizzato risulta essere il linea con la riforma Moratti riguardante il contesto scolastico che afferma, tra gli altri, il principio dell'autonomia dell'individuo come futuro cittadino capace e competenze, promotore di sviluppo territoriale.

2. Strumento di sviluppo formativo - docenti, genitori, alunni, istituzione scolastica nel suo complesso e la comunità intera hanno avuto l'opportunità di creare nuovi percorsi di crescita individuale e collettiva il cui punto di partenza è stato il coinvolgimento dei ragazzi di oggi, futuri cittadini di domani.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - grazie alla collaborazione con l'Amministrazione Comunale, che ha sposato in toto l'intervento progettuale, è stato possibile creare raccordo e rafforzare le reti tra l'istituzione scolastica, il territorio di riferimento e gli attori istituzionali portatori di interessi per la comunità.
4. Strumento di sviluppo professionale - il progetto ha trasferito ai ragazzi capacità di lettura, di espressione, di relazione, nonché di comunicazione verbale e non verbale, competenze e knowhow necessarie e indispensabili per future opportunità di sviluppo professionale e di interrelazioni con il mercato del lavoro.
5. Innovatività - il progetto, attraverso lo strumento della lettura e della poesia, l'utilizzo del libro come risorsa per ripercorrere vissuti e esperienze ha sviluppato nei ragazzi la capacità di esprimere opinioni e sensazioni personali ed ha contribuito ad arricchire il patrimonio di conoscenze e di lessico.
6. Esemplarità - la partecipazione diretta dei ragazzi, come protagonisti nella messa in scena sul palcoscenico delle opere e delle poesie da loro scritte ha creato un senso di partecipazione e protagonismo necessari in termini di sviluppo di comunità e di promozione e valorizzazione del territorio.
7. Criteri di valutazione dei risultati - La premiazione dei partecipanti, stimolo per garantire la continuità della partecipazione dei ragazzi, ma soprattutto strumento di auto valutazione nei confronti dell'approccio utilizzato da ciascuno dei ragazzi nel confronto con il pubblico e con una giuria
8. Strumenti di monitoraggio adottati - Utilizzo di una metodologia attivo-partecipativa come strumento cardine dell'apprendimento e della modifica degli atteggiamenti sia del singolo sia del gruppo; Monitoraggio in itinere attraverso le presenze costanti alle attività; Premiazione finale.

9. Riproducibilità - il progetto, realizzato per il secondo anno consecutivo, ha raccolto consensi dalla comunità intera: tali presupposti gettano le basi per un nuovo intervento con nuovi partecipanti (alunni del prossimo anno scolastico) generatori di nuove opportunità di crescita sociale.
10. Trasferibilità - l'esperienza condotta a Salaparuta mira a generare nuove opportunità in nuovi contesti territoriali, spesso troppo piccoli per essere notati e promossi attraverso interventi di marketing territoriale. Il coinvolgimento attivo delle scuole locali può rappresentare stimolo ed input per generare consapevolezza di una cittadinanza attiva e partecipativa.

2.4.28 R.I.S.O. Rete Ionico Salentina per l'Occupazione: Formazione intervento per l'e-government

Amministrazione: Istituto di Ricerca sulla Formazione
Ufficio: Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento per conto della Provioncia di Lecce

Durata: 33 mesi
Avvio: 01/01/2005
Termine: 30/09/2007

Investimento: 180.000,00 euro
600 Destinatari così ripartiti:
85 % Personale interno di altre Amministrazioni
10 % Comunità professionali
5 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
Il progetto è nato per fare in modo che l'innovazione tecnologica indotta dalla realizzazione del progetto di e-Government , denominato R.I.S.O.

non rimanesse un progetto tecnologico in mano alla società di informatica a cui è stato affidato con bando pubblico, ma costituisse una opportunità reale di cambiamento organizzativo all'interno degli enti locali che vi hanno aderito. Inoltre si è voluto utilizzare la fase di progettazione delle soluzioni tecnologiche come occasione per il coinvolgimento di una rosa specifica di persone, scelte tra amministratori, dirigenti e funzionari, così da utilizzare il processo progettuale come processo anche di apprendimento. Avendo infatti rilevato che la tecnologia informatica era considerata una occupazione di qualche tecnico specializzato e non una fondamentale leva di cambiamento organizzativo e gestionale e non ravvisando praticabile un'azione formativa classica d'aula di tipo 'depositaria' si è scelto di sperimentare l'uso della metodologia della formazione-intervento applicata all'innovazione tecnologica e organizzativa. L'azione diretta è stata affidata ad un gruppo di formatori locali appositamente formati a tale scopo. L'istituto ha fornito le metodologie di base e ha sperimentato con un approccio tipico di 'ricerca-intervento' le soluzioni più adeguate per formare un nucleo di innovatori (sponsor, facilitatori e progettisti) e sviluppare una larga azione di condivisione internamente ed esternamente agli enti locali coinvolti.

Obiettivi perseguiti:

Il progetto che si è sviluppato dalla metà del 2005 a tutto il 2006 ha raggiunto diversi obiettivi. Tra i primi si annovera quello di costituire due schiere di persone:

- gli innovatori, rappresentati dagli 'sponsor', dai 'facilitatori', dai 'progettisti'. Ciò costituisce ad oggi una nuova categoria 'riconosciuta' di presidio e di promozione dell'innovazione all'interno della P.A. locale,
- le famiglie professionali, rappresentate dalla somma dei tecnici responsabili di specifici servizi al cittadino (URP e SIL) e alle imprese (MKT e SUAP) e unite intorno alla professione tanto da riuscire a fare 'cerniera' tra la pluralità di enti di un territorio vasto quanto quelle delle province riunite.

Altro obiettivo importante raggiunto è l'affermazione oramai condivisa che la progettazione tecnologica deve proseguire di pari passo con la progetta-

zione organizzativa e viceversa e che la somma di questi processi deve rispondere ad una visione strategica di cui gli amministratori devono assumersi la paternità.
Un altro obiettivo raggiunto è stato quello di aver tradotto tutta la conoscenza maturata direttamente sul campo e intorno alla progettazione partecipata e collettiva su una piattaforma di e-learning che ora sarà gestita da un centro servizi collocato nella Cittadella della Ricerca a Brindisi a vantaggio di tutto il personale degli enti locali coinvolti nel progetto di e-Government , ma oggi a disposizione, per via anche del 'RIUSO' anche per tutto il resto della P.A. italiana.
Un ultimo obiettivo raggiunto è stato quello di aver formato una nuova famiglia professionale di formatori che risiedono sul territorio, sono coesi e omogenei e costituiscono uno stimolo forte al cambiamento, ma anche una sicurezza che esso sia perseguito con un approccio partecipativo e progettuale, rispettoso della capacità delle persone di contribuire alla costruzione del proprio futuro. Essi stanno infatti già lavorando nuovamente assieme per il progetto di costituzione dei referenti ICT nell'ambito del secondo piano di e-Government nazionale.
Per l'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento l'obiettivo raggiunto è stato quello di aver messo a punto soluzioni e strumenti nuovi di intervento così poterli mettere a disposizione della collettività scientifica e professionale, oltre che del management che guida il cambiamento nella P.A.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - L'intervento è strettamente connesso alla politica di e-Government che, anche a detta del Ministro Nicolais, è il processo su cui si conta maggiormente per riformare la P.A.
2. Strumento di sviluppo formativo - Sono stati costituiti dei ruoli nuovi per guidare e promuovere l'innovazione e le persone che si sono formate per ricoprirli l'hanno fatto sperimentandone la capacità di copertura mentre già erano collocate nel ruolo e sul campo

3. Coerenza con il sistema organizzativo - Non solo l'intervento si è svolto così da risultare coerente con i bisogni dell'organizzazione, ma in più, esso si è sviluppato 'creando' condizioni diverse di organizzazione sia per tener conto dell'innovazione indotta dalla tecnologia informatica, ma anche per costituire una struttura ad hoc per gestire l'innovazione anche futura.
4. Strumento di sviluppo professionale - Il progetto ha introdotto un elemento nuovo nel sistema di gestione del personale, perchè ha consentito la creazione di nuovi profili (gli innovatori) e di nuove modalità operative (le famiglie e i loro nuovi strumenti). Ciò non solo costituisce uno sbocco professionale per il personale inquadrato nelle attuali categorie, ma consente si individuare nuovi iter di carriera basati sul 'potenziale' e utili alla progettazione dell'innovazione.
5. Innovatività - La formazione intervento è di per se una metodologia complessa e innovativa. In questo caso essa si è addirittura cimentata con una tematica nuova, nuova per le stesse aziende di informatica. Dei 134 progetti di e-Government solo in questo caso si è sperimentato l'uso della formazione non solo tecnica e solo in questo caso sono stati coinvolti intensamente gli amministratori e non solo i dirigenti e i tecnici.
6. Esemplarità - Il progetto si è premunito la possibilità di trasferire l'esperienza riportando tutto il know how prodotto all'interno della piattaforma di e-learning e costruendoci intorno un Centro Servizi, che è la migliore garanzia per la sua diffusione. Peraltro essa sarà favorita dalla politica del Riuso emanata dal Governo. Lo stesso Governo si fa carico, attraverso il CNIPA di 'mettere in vetrina' il progetto così che possa essere noto e utilizzato anche nel resto della P.A.
7. Criteri di valutazione dei risultati - La metodologia della formazione intervento ha in sè insita il sistema di valutazione dei risultati sai in itinere che al termine dei processi che attiva. Infatti essa ha la certificazione di Qualità ISO 9001 proprio sul processo. In ogni caso la più tangibile modalità di misurazione dei risultati è data dal fatto che in ciascun fase del processo le persone coinvolte hanno formalizzato un progetto e quel progetto è stato realizzato perchè è entrato a far parte della lista dei risultati verificati dal

Governo tramite il CNIPA e dalla società di revisione che il CNIPA ha utilizzato per assicurarsi del raggiungimento degli stessi. Tale società ha fatto due controlli di merito e solo dopo l'approvazione ha acconsentito al pagamento del cofinanziamento statale.

8. Strumenti di monitoraggio adottati - Sono stati utilizzati due sistemi in particolare: il power point di progettazione che ciascun gruppo in formazione intervento deve produrre e che rappresenta la qualità dell'impegno delle persone in formazione sulla progettazione dell'innovazione di cui sono responsabilizzati e il questionario di inizio e fine attività formativa.

9. Riproducibilità - Oltre alla piattaforma di e-learning che è stata strutturata in modo tale da rendere riproducibile e adattabile la conoscenza maturata alle realtà di cui fanno parte coloro che vi accederanno, si è anche provveduto a rendere tutto il percorso realizzato del tutto 'pubblico' inserendolo sul portale di marketing territoriale all'indirizzo:'http://mktgterr.provincia.le.it/lecce-

10 . Trasferibilità - La trasferibilità è non solo possibile, ma indispensabile in quanto la formula organizzativa creata e formata per gestire l'innovazione informatica è fondamentale per guidare, promuovere e sostenere l'uso dei nuovi strumenti di lavoro che e-Government fornirà. Peraltro la nuova strategia formulata e formalizzata dal Ministro e tradotta in 'principi' e 'azioni' (si veda www.cnipa.it) introduce con forza la necessità di innovare l'organizzazione contestualmente all'innovazione tecnologica pena l'inefficacia degli investimenti fatti e che ancora si intendono fare per cambiare la P.A.

2.4.29 Ecm penitenziaria: Formazione del personale dell'area sanitaria

Amministrazione: Ministero Giustizia Issp
Ufficio: Istituto Superiore di studi Penitenziari

Durata: 21 mesi
Avvio: 01/04/2005
Termine: 31/12/2006

Investimento: 144.000,00 euro
474 Destinatari così ripartiti:
30 % Personale interno dell'Amministrazione
70 % Personale interno di altre Amministrazioni

Bisogni rilevati:
In attesa della piena applicazione della legge 419/1998, d.lgs. 23071999 e d.lgs. 433/2000 e del trasferimento del Servizio sanitario penitenziario al Sistema Sanitario Nazionale,l'Amministrazione ha continuato a provvedere al compito istituzionale della tutela della salute della popolazione detenuta. Nel contesto sanitario penitenziario esiste una variegata presenza di figure professionali (medici incaricati,medici di guardia,medici specialistici,tecnici di radiologia infermieri), aventi rapporti di lavoro molto diversi con l'Amministrazione penitenziaria. Molti professionisti lavorano nelle strutture penitenziarie in virtù di una convezione per un determinato numero di ore al fine di assicurare, insieme ad altre figure, continuità ai servizi (il servizio di guardia medica, il servizio infermieristico e simili). Pertanto e' emersa la necessità di far conoscere il contesto anche al personale in convenzione/ad ore non solo in merito a competenze generali ma soprattutto relative alle patologie legate allo stato detentivo e maggiormente presenti in carcere,inevitabilmente assenti dai programmi ECM erogati

dalle ASL. Non secondarie sono l'esigenza di mettere in comunicazione le figure professionali sanitarie dei vari Provveditorati per condividere le buone prassi e la necessità di offrire al cittadino servizi di qualità attraverso la professionalità competente e d aggiornata delle persone incaricate di gestire e far funzionare i servizi .

Obiettivi perseguiti:

Gli obiettivi generale sono pertanto1) aggiornare il personale sanitario penitenziario 2) omogeneizzare la conoscenza della realtà di contesto con i suoi vincoli e le sue specifiche necessità 2) assicurare un trattamento sanitario rispettoso della dignità delle persone nella più attenta coerenza con i dettami deontologici della professione sanitaria 3) Creare una rete tra il personale sanitario dei PRAP e 4) generare un circuito virtuoso di formazione a cascata responsabilizzando con la formazione centrale le figure apicali dei PRAP e i Direttore degli Ospedali Psichiatrici Giudiziari, per raggiungere tutto il personale sanitario. Per l'ISSP questa è stata la prima esperienza di erogazione di formazione sanitaria, prima curata dalle ASL che però non trattavano tematiche specifiche della medicina penitenziaria.L'importante obiettivo indiretto raggiunto è stato quello di essere stato riconosciuto come provider dal Ministero della Sanità,e nello specifico è stato attribuito al corso un elevato numero di crediti.(88 crediti in percorso completo di sei moduli).Inoltre anche personalità scientifiche affermate presenti come docenti hanno avuto modo di conoscere la specificità penitenziaria.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto è stato presentato come Programma Esecutivo di Azione in riferimento all'obiettivo n 6 della direttiva del Ministro del 2005, inerente la formazione, valorizzazione e lo sviluppo della professionalità di tutti gli operatori addetti ai servizi inerenti la Giustizia.

2. Strumento di sviluppo formativo - Il corso in sede centrale è stato rivolto alle figure apicali: medici delle Unità Organizzative Sanità Penitenziaria dei Provveditorati, direttori degli Ospedali Psichiatrici Giudiziari e medici in servizio presso il Dipartimento. Pur trattandosi di formazione specialistica , si è ritenuto opportuno allargare l'offerta formativa privilegiando l'approccio multidisciplinare . Dopo aver illustrato il quadro istituzionale di riferimento con attenzione al Piano Sanitario Nazionale alla luce della riforma del titolo V della Costituzione, è stata trattata l'attività di management sanitario con cenni di economia in relazione ai processi di budget;il tema della deontologia professionale, medicina legale e criminologia. Con attenzione al ruolo dei formandi – dirigenti – sono stati dati gli strumenti per una comunicazione efficace e per la gestione di una squadra vincente; ampio spazio infine è stato dedicato alle peculiarità del contesto e alle patologie fisiche e psichiatriche più frequenti in carcere.
3 . Coerenza con il sistema organizzativo - La modalità di sviluppo del progetto è stata definita sul modello organizzativo presente nell'A.P. In considerazione del decentramento territoriale dell'Amministrazione Penitenziaria realizzato attraverso i Provveditorati Regionali che hanno competenza su tutti i servizi e istituti della propria regione, si sono individuati due livelli di intervento: a livello centrale incontrando i medici delle Unità Organizzative Sanitarie dei Provveditorati, i direttori degli OPG e del Dipartimento; a livello decentrato con interventi realizzati dalle Unità Sanitarie e Uffici della formazione dei provveditorati rivolti ai medici incaricati e SIAS (Servizio Integrato Assistenza sanitaria)
4 . Strumento di sviluppo professionale - Il progetto garantisce l'aggiornamento professionale con la certificazione del percorso attraverso i crediti come richiesto dalla normativa contrattuale vigente nella sanità. E' importante sottolineare che questa formazione - erogata dall' amministrazione di appartenenza- è gratuita. Anche il personale a convenzione ha frequentato gratuitamente il percorso ed ha avuto l'attribuzione di crediti, che è risultata essere anche superiore a quelli annualmente previsti.
5 . Innovatività - E' stata la prima esperienza di formazione rivolta al personale sanitario e parasanitario gestita dall'Amministrazione Penitenziaria. La

novità assoluta è stato l'accreditamento dell'Istituto Superiore come provider, e quindi organizzatore stabile in proprio di corsi ECM e non più attraverso la società convenzionata. Il dato è importante perchè rappresenta il raggiungimento di un obiettivo che non era stato previsto in fase di progettazione del PEA.Innovativo è anche l'effetto a cascata della formazione: i formati a livello centrale - una volta tornati nei Prap - si sono fatti carico di avviare con metodologia e contenuti analoghi la formazione nelle sedi locali allargando progressivamente il numero dei destinatari, adottando così il modello della educazione fra pari.

6. Esemplarità - La previsione di ripetere l'esperienza –assunta come modello – nelle diverse sedi dei Provveditorati con più edizioni in modo da raggiungere il maggior numero di personale possibile è una delle caratteristiche della progettazione dell'intervento avendo creato le condizioni per l'accreditamento come provider anche per i Provveditorati.

7. Criteri di valutazione dei risultati - Gli indicatori individuati per la valutazione del percorso sono stati: Il cambiamento inteso come aumento delle conoscenze da parte dei partecipanti, l'espressione di un livello di gradimento, la presenza di un clima d'aula positivo. Nell'ottica di monitoraggio e valutazione del prodotto formativo proposto, l'Istituto Superiore ha utilizzato diversi strumenti. Relativamente alla valutazione del clima d'aula, è stata adottata una griglia d'osservazione appositamente strutturata dai responsabili del corso dell'ufficio II dell'ISSP. Tale griglia si caratterizza come strumento di tipo descrittivo, e dunque relativo a dati non quantitativi, ma qualitativi. La valutazione dell'apprendimento è stata condotta mediante la somministrazioni di questionari in entrata e in uscita. Tali questionari erano costituiti da domande a risposta multipla, elaborate a cura dei docenti dei corsi, e strutturate dall'ISSP sotto le indicazioni generali del Ministero della Salute. I questionari relativi alla valutazione del gradimento sono stati forniti direttamente all'ISSP dal Ministero della Salute.

In fine è stata nello specifico effettuata: un'elaborazione di 3 griglie riportanti l'esito delle due prove, iniziale e finale, di valutazione delle conoscenze, e di 3 questionari di gradimento, compilati da tutti i corsisti che hanno

partecipato ai tre eventi formativi; è stata inoltre condotta un'elaborazione di due griglie di osservazione del clima d'aula, relative alle diverse docenze presenti nelle giornate di lezione del secondo e del terzo evento.
8. Strumenti di monitoraggio - il monitoraggio è stato effettuato attraverso gli strumenti indicati al punto 16.7 e di cui si da adeguato resoconto nel materiale allegato
9 . Riproducibilità - Il modello su cui si è strutturato il progetto , in considerazione di quanto evidenziato al punto 16.6, può essere messo a regime e programmato annualmente anche nel rispetto della previsione contrattuale del personale sanitario che prescrive l'acquisizione di crediti ,con l'allineamento della medicina penitenziaria al modello ECM del Servizio Sanitario Nazionale.
10 . Trasferibilità - Il modello è perfettamente trasferibile in particolare nelle amministrazioni che hanno una vasta articolazione sul territorio per quanto riguarda la strutturazione a cascata inserendo lo specifico penitenziario nelle tematiche SSN.
In particolare si segnala che il progetto è stato pubblicato sul sito Buoni esempi di Cantieri.

2.4.30 Personale provinciale alla soglia della pensione

Amministrazione: Provincia di Bolzano
Ufficio: Ripartizione Personale – Ufficio sviluppo personale

Durata: 22 mesi
Avvio: 01/03/2006
Termine: 30/12/2007

Investimento: 150.000,00 euro
800 Destinatari così ripartiti:

50 % Personale interno dell'Amministrazione
50 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
Il progetto di ricerca'Personale provinciale alla soglia della pensione', nasce dall'esigenza di sondare il vissuto, le perce-zioni e le aspettative del personale provinciale alle soglie della pensione; a tale proposito è stato individuato un campione rappresentativo di pensionandi e di neopensionati a cui è stato somministrato un questionario che si proponeva di rispondere alle seguenti domande:
- Come vivono la propria condizione le persone che stanno per raggiungere l'età del pensionamento?
- Quali perplessità nutrono nei confronti del proprio futuro status?
- Verso quali attività sono orientate, una volta in pensione?
- Quali iniziative potrebbero rivelarsi utili per sostenere questo passaggio di status, e con quali benefici per l'amministrazione?

Obiettivi perseguiti:
A fronte dei risultati della ricerca, si evidenziano alcuni punti su cui attivare iniziative di sviluppo:
Valorizzare le persone motivando il loro impegno nei confronti dell'Amministrazione.
Fruire di una fonte importante di saperi difficilmente reperibile in altri contesti.
Programmi di tutoraggio
Rilevare le qualità personali e l'esperienza professionale possedute dalle persone con una elevata anzianità di servizio, valoriz-zandole in progetti di tutoring e mentoring sui nuovi neoinseriti che vadano ad integrare quelli già presenti nell'Amministrazione (sia newcomer propriamente detti, sia personale trasferito internamente)
Sviluppare un programma di conciliazione dei tempi, consentendo tra l'altro un piano di uscita armonico, che promuova matu-rità e competenze e che consenta una gestione flessibile del bilancio degli impegni casa/lavoro.

Formazione mirata
Dalla ricerca emergono alcune importanti nicchie di fabbisogno formativo che possono costituire la base per strutturare sul per-sonale pensionando un programma di apprendimento ad hoc su temi specifici.
Sviluppo del sostegno
Creare una rete informativa, che dia risposte mirate e autorevoli a coloro che, dai differenti segmenti, fanno richieste di suppor-to e che monitorizzi sistematicamente l'evoluzione della domanda anticipando quando possibile le aspettative.
Panoramica delle opportunità
Mediante un'analisi e una selezione mirata e funzionale dell'offerta del mercato della cultura e dell'intrattenimento, creare un aggiornamento sistematico delle chances da cogliere.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Il miglior utilizzo delle conoscenze dei dipendenti più 'senior' può sostenere il processo di riduzione di personale, attualmente in attomediante il miglior l'utilizzo delle conoscenze dei dipendenti più anziani 'senior' si può alleviare alle riduzioni di personale in atto
2. Strumento di sviluppo formativo - I senior sono fortemente motivati a cedere il proprio patrimonio di saperi (conoscenze, pratiche, competenze) velocizzando i tempi di apprendimento dei junior che possono disporre di un mentore competente che li sostiene.
da una parte sono motivati i 'senior' dall'altra i giovani dipendenti ottengono un tutoraggio
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il progetto: sia i giovani dipendenti che i senior vengono meglio integrati nel sistema organizzativo prevede una rilevazione dei saperi posseduti dai senior e li integra nel piano d'inserimento previsto dal sistema organizzativo. Esso ottimizza inoltre in modo più centrato la conciliazione dei tempi

4 . Strumento di sviluppo professionale - tTramite lo strumento del tutoraggio si cerca di valorizzanore i senior fino al pensio-namento ed i giovani sin dal momento dell'entrata in servizio.
Mediante la fornitura di servizi ai senior viene valorizzato dato valore ial loro percorso lavorativo e offrendo l'uscita dal mon-do del lavoro in maniera dignitosanon è vissuta come penalizzante
5. Innovatività - azione assolutamente nuova sia per quanto riguarda obiettivi sia per quanto riguarda le soluzioniinnovativa sia per la modalità di rilevazione, sia per gli obiettivi che si prefigge, sia infine per le soluzioni che propone
6. Esemplarità - il modello seguito può essere ripetuto all'interno della ripartizione per altri progetti di sviluppo personale
7. Criteri di valutazione dei risultati - come criteri vengano presi: numero adesione alle iniziative proposte, valutazione delle i-niziative da parte dei partecipantiIl rapporto tra persone pensionande e persone coinvolte nelle iniziative, (sia come tutor verso le nuove leve, sia come destinatari di azioni formative,, sia come fruitori della rete informativa) è assolutamente oggettivo e te-stimonia in modo inequivocabile l'esito del progetto
8. Strumenti di monitoraggio - valutazione delle iniziative da parte dei partecipanti. Ripetizione dell'indagine tra due anniè par-te integrante del processo di sviluppo della costituenda rete informativa sul tema del pensionamento, la presenza di una serie di attività volte alla rilevazione del gradimento delle iniziative erogate e al monitoraggio sistematico di esse.
È prevista inoltre la replica della ricerca con cadenza biennale
9. Riproducibilità - è parte integrante del progetto di sviluppo la ripetizione sistematica delle singole azioni ed iniziative posso essere ripetute, per consolidare nella cultura organizzativa l'attenzione verso il percorso di pensionamento dei dipendenti pro-vinciali
10. Trasferibilità - il metodo è pienamente e con estrema semplicità, trasferibile ad altre realtà organizzative pubbliche e non.

2.4.31 Una rete potente

Amministrazione: Provincia di Milano
Ufficio: Settore Comunicazione e Settore Organizzazione e Formazione

Durata: 14 mesi
Avvio: 01/10/2005
Termine: 30/11/2006

Investimento: 335.000,00 euro
100 Destinatari così ripartiti:
40 % Personale interno dell'Amministrazione
20 % Personale interno di altre Amministrazioni
20 % Comunità professionali
10 % Categorie omogenee di cittadini
10 % Destinatari non omogenei

Bisogni rilevati:
La rete dei referenti Urp collabora, attraverso l'apposito applicativo, nella gestione delle informazioni da pubblicare (redazione e aggiornamento schede descrittive delle attività dell'ente e dei riferimenti interni da contattare) e delle risposte ai diversi utenti.
Competenza e sensibilità, uniti ad una accurata preparazione tecnologica e linguistica, assicurano uniformità di comportamento e sono garanzia di qualità del servizio. Diverse sono le esigenze attorno alle quali è nato il progetto:
- aggiornare/approfondire le conoscenze acquisite con i precedenti corsi, ai sensi della L. 150/00, adeguando gli standard di comunicazione via web in un contesto organizzativo in cambiamento;
- acquisire le competenze necessarie al ruolo svolto dalla comunità professionale dei 'comunicatori';
- ottenere un maggior riconoscimento dell'attività di comunicazione, svolta in aggiunta al lavoro quotidiano, come un contributo per una organizzazione di qualità.

Obiettivi perseguiti:
Finalità
Mantenimento/miglioramento delle competenze di scrittura, creando un 'sapere comune e condiviso' dalla rete dei referenti.
Sviluppare e diffonder il metodo di analisi del testo per costruire la risposta più adeguata al contesto, potenziando le tecniche creative e mantenendo uno stile comune.
Consolidare la rete di collaborazione dei referenti interni.
Risultati attesi
Miglioramento continuo dei servizi offerti, attraverso scambi di collaborazione e conoscenza interni all'ente.
Aumento della professionalità e della sensibilità relazionale e comunicativa della rete dei referenti.
Potenziamento della funzione trasversale, organizzativa e propositiva dell'URP allo scopo di migliorare il servizio all'utenza.
Acquisizione di una maggiore consapevolezza che formazione, collaborazione e comunicazione migliorano l'efficacia e le relazioni interne ed esterne con un beneficio per tutta l'organizzazione.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - il progetto, concepito come formazione-intervento su un ruolo chiave, promuove e sostiene l'evoluzione organizzativa, tecnologica e innovativa dell'ente. Parallelamente persegue il miglioramento dell'efficienza nel servizio al cittadino nel rispetto dei processi di integrazione, anche culturale, e di sostegno alle fasce più deboli.
2. Strumento di sviluppo formativo - Coesione, creazione del senso di appartenenza (fare squadra), condivisione metodo e strumenti di lavoro
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Coerenza col profilo di competenze del ruolo del comunicatore istituzionale, mantenimento delle competenze, sostegno alla 'rete' dei referenti URP.
4. Strumento di sviluppo professionale - il progetto integra precedenti percorsi formativi di base e avanzati, sia di linguistica che di lavoro di grup-

po. Approfondisce e migliora la professionalità nella relazione con il pubblico, parimenti al progresso delle relazioni interpersonali nel lavoro quotidiano. Punta allo sviluppo del coinvolgimento lavorativo e di servizio trasversali con la partecipazione attiva e continua a garanzia della soddisfazione dell'utenza.

5. Innovatività - la scrittura a più mani, redazione collaborativa, è risultata la strategia vincente per conciliare l'obiettivo personale (formazione) con quello di servizio (innalzamento della qualità dei contenuti), creando un prodotto che diventa esso stesso esempio e strumento di formazione e motivazione. La metodologia utilizzata: aula, convegni, mailing list, e-learning, community, tutoraggio a distanza, hanno aumentato lo scambio reciproco e il coinvolgimento attivo dei partecipanti .

6. Esemplarità - I redattori referenti si fanno promotori e propositori di percorsi formativi di approfondimento ed evolutivi del progetto principale. Gli spunti accolti sono già in studio per la progettazione formativa attuale.

7. Criteri di valutazione dei risultati - Miglioramento degli standard di servizio e collaborazione (chiarezza, partecipazione attiva, propositività). Si è attivata una pubblicizzazione spontanea dell'esperienza formativa/professionale da parte dei referenti sia verso l'interno, colleghi che verso altri enti. Continuano ad arrivare richieste del libro da enti pubblici e università. Il libro stampato in 1200 copie, viene distribuito anche attraverso i normali canali (librerie, siti web, ecc.).

8. Strumenti di monitoraggio adottati – tutoraggio; assistenza on line; community

9. Riproducibilità -

1. Metodo di sostegno ad un ruolo organizzativo chiave.
2. Modalità di approccio trasversale al fine di favorire il lavoro in team e la condivisione di responsabilità.
3. Modalità di valorizzazione delle persone e quindi strumento motivazionale.

10. Trasferibilità - Riproponibile con adeguata sicurezza di successo in qualsiasi amministrazione, proporzionalmente alla disponibilità di rimettersi in gioco in prima persona da parte dei propositori coordinatori. Necessità di una struttura organizzativa e formativa aperta e innovativa.

2.4.32 Progetto Acquario per lo sviluppo delle competenze manageriali

Amministrazione: Provincia di Savona
Ufficio: Personale

Durata: 13 mesi
Avvio: 01/01/2005
Termine: 30/01/2006

Investimento: 10.000,00 euro
30 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
L'analisi dei fabbisogni si è realizzata in tre tempi:
1. Interviste al personale dirigente e ai titolari di posizione organizzativa sui temi della formazione manageriale;
2. Approfondimento e riflessione da parte dell'ufficio formazione volte a combinare le diverse esigenze proposte dagli intervistati
3. Collegamento delle esigenze personali e organizzative rilevate con gli obiettivi/necessità dell'amministrazione.
Le esigenze e criticità rilevate a seguito della rilettura dell'analisi dei fabbisogni del personale e dell'organizzazione, che hanno poi portato alla stesura del progetto, si possono così riassumere:
- necessità di una crescita professionale attraverso la messa a punto di percorsi di sviluppo ad hoc per Dirigenti e titolari di posizione organizzativa sui temi delle competenze manageriali quali la leadership, la gestione dei collaboratori, la comunicazione, la gestione del tempo, la programmazione, la delega, la valutazione degli obiettivi (esigenza del personale)

- esigenza di una riflessione sul ruolo professionale e sulla capacità di ricoprire il ruolo assegnato (esigenza dell'organizzazione)
- presenza di un clima organizzativo scostante, crisi nella motivazione e nel senso di appartenenza all'Ente (esigenza percepita sia dal personale sia dall'ufficio formazione)

Obiettivi perseguiti:
Gli obiettivi del progetto sono stati fortemente coerenti con le risultanze dell'analisi dei fabbisogni:
obiettivi formativi: permettere un reale accrescimento delle capacità manageriali dei partecipanti attraverso diverse azioni (conoscere e attuare la leadership situazionale, imparare a coinvolgere i collaboratori nelle decisioni, aumentare la capacità di delega, orientarsi all'ascolto dei collaboratori, affrontare le relazioni critiche, programmare il proprio lavoro e quello dei collaboratori, autovalutarsi circa l'uso del tempo, saper gestire i propri collaboratori);
risultato atteso: responsabilizzazione dei capi, allenarli a mettersi in gioco, avere strumenti per misurare la percezione che gli altri hanno di loro, saper attribuire le cause degli insuccessi e dei problemi, riscoprire il proprio ruolo e avere un nuovo entusiasmo nell'affrontare le proprie personali inadeguatezze rispetto allo stesso;
obiettivi motivazionali: promuovere la creazione di gruppi omogenei e affiatati mediante lo sviluppo del lavoro in team, il conivolgimento in situazioni di aggregazione anche esterne al contesto lavorativo dando la possibilità di conoscersi al di la' del ruolo professionale ricoperto;
risultato atteso: far ricadere a cascata sull'organizzazione questa maggiore sintonia raggiunta a livello dei capi.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - obiettivo generale (di fondo anche se non espresso) dell'intero progetto era accompagnare Dirigenti e posizioni Organizzative ad una riflessione sul tema del cambiamento della Pub-

blica Amministrazione e di come questo incide nel lavoro del capo e di come le nuove funzioni ereditate da Stato e Regione possono essere, nonostante la carenza di risorse, fonte di arricchimento professionale e nuova motivazione per i collaboratori

3. Coerenza con il sistema organizzativo - La coerenza con il sistema organizzativo è stata possibile solo in parte, in quanto era in fieri un importante passaggio organizzativo che comportava influenti cambiamenti nella macrostruttura e nella distribuzione delle risorse tra i Dirigenti, pertanto si è lavorato più sulle competenze individuali.

4. Strumento di sviluppo professionale - la partecipazione al percorso di formazione è stata oggetto di valutazione per il raggiungimento degli obiettivi 2005 per il personale Dirigente da parte del Controllo interno

5. Innovatività - Il percorso è stato realizzato con metodologie e con obiettivi molto innovativi relativamente alla realtà della Provincia e alla nostra realtà locale.

Un percorso impegnativo articolato in 2 mesi con incontri cadenzati quasi ogni settimana, in un contesto esterno alla sede lavorativa, con metodi molto interattivi, lavori di gruppo, focus group e una costante autovalutazione, sono stati percepiti come molto innovativi e stimolanti dalla maggioranza dei partecipanti.

6. Esemplarità - Si sta progettando un' esperienza analoga per i funzionari, mantenendo alcuni argomenti e alcuni obiettivi comuni, ma soprattutto valorizzando la metodologia di forte interazione già sperimentata

7. Criteri di valutazione dei risultati - Il Questionario di valutazione di fine corso come strumento di valutazione prettamente quantitativa ha avuto alcuni pregi (sintetizza, chiarifica ed è tendenzialmente attendibile) e alcuni limiti (nel sintetizzare si sono perse completamente le sfumature)

Il follow up a distanza di 1 mese, è stato un secondo momento di valutazione; sono stati evidenziati pregi (parlano i fatti e non le opinioni a caldo, è stato gestito dal consulente in plenaria costituendo un momento costruttivo e di apprendimento, ha fornito una nuova scaletta di esigenze) e limiti (non tutti si sono esposti, ha fornito dati poco omogenei e poco misurabili,

essendo a distanza, dopo il climax del corso non viene percepito come importante)
8. Strumenti di monitoraggio - Tutoraggio da parte dell'Ufficio Formazione.
9. Riproducibilità - Rappresentando un corso di competenze manageriale di livello base si offre bene ad un'integrazione con nuovi percorsi che sono già in fase progettuale.
10. Trasferibilità - Per le ragioni prima citate, visto che il percorso è stato tarato su esigenze proprie dei partecipanti, l'intero corso è facilmente modulabile ad esigenze di altre realtà locali, cosa che sarà proposta ai comuni della Provincia, offrendogli un percorso già progettato, già sperimentato, favorendo quindi anche possibili economie di scala.

2.4.33 Progressione in situazioni a rischio cadute

Amministrazione: Provincia di Trento
Ufficio: Servizio Organizzazione e informatica - Ufficio Formazione del personale

Durata: 7 mesi
Avvio: 29/05/2006
Termine: 15/12/2006

Investimento: 21.000,00 euro
132 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto è scaturito dalla necessità di una formazione mirata ad acquisire un bagaglio tecnico-pratico idoneo a muoversi in sicurezza in presenza di

situazioni di rischio e di pericolo: postazioni sopraelevate (tralicci, camini, tetti, dighe, etc.), terreni impervi con movimentazione su funi, in cordata e intervento di primo soccorso.

Obiettivi perseguiti:
Fornire ai personale dei vari Servizi della Provincia autonoma di Trento gli elementi conoscitivi e comportamentali idonei alle attività di servizio. Si tratta di dipendenti che operano normalmente in ambienti che li espongono al rischio di cadute: In particolare, si distinguono tre tipologie di rischio derivante da:
- progressione in ambiente estivo;
- progressione in ambiente invernale;
- progressione in situazioni a rischio cadute; lavorare su tralicci, alberi, etc.

Hanno partecipato ai corsi operatori di varie Strutture provinciali che con molto interesse hanno potuto impratichirsi di sistemi e attrezzature seguendo la normativa vigente e inoltre una parte di essi che operano in ambienti particolari hanno potuto acquisire nozioni per risolvere in maniera specifica le varie problematiche legate alle caratteristiche ambientali.
Il corso si è svolto interamente all'aperto in palestre di roccia, gole di torrenti, zone boschive, gallerie e piste da sci ubicate nelle seguenti località: Arco (palestra di roccia), Castel Toblino (gola di torrente), Trento - loc. Bindesi (palestra di roccia), Monte Bondone (bosco di Candriai), Mori (galleria Adige-Garda), Madonna di Campiglio (pista da sci).

Punti di forza:
3. Coerenza con il sistema organizzativo - in considerazione delle competenze esclusive della Provincia autonoma di Trento, nella corrispondente Struttura organizzativa che si occupa di formazione del personale è imprescindibile curare l'aspetto legato alla sicurezza correlata a talune professionalità.
4 . Strumento di sviluppo professionale - il progetto si prefigge di fornire un addestramento professionale ai dipendenti che per mansione sono tenuti agli adempimenti previsti dal D.Lgs. n. 626/1994.

5. Innovatività - Con il progetto viene garantita una formazione specifica destinata alla tutela della sicurezza in situazioni di evidente rischio professionale.
6. Esemplarità - L'esperienza formativa verrà sicuramente rinnovata, visti anche i lusinghieri risultati ottenuti.
9 . Riproducibilità vedasi punto 16.6
10 . Trasferibilità - l'esperienza formativa è sicuramente trasferibile ad altre realtà amministraive che presentano analoghi rischi legati al territorio e non solo (tralicci, alberi, alvei di torrenti, etc.).

2.4.34 Formazione in formazione: Intervento formativo per la funzione formazione

Amministrazione: Regione Toscana
Ufficio: Settore Organizzazione, Formazione, Sviluppo Organizzativo, Reclutamento (Ufficio Formazione)

Durata: 5 mesi
Avvio: 01/02/2007
Termine: 30/06/2007

Investimento: 20.000,00 euro
11 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
La funzione formazione in un'organizzazione come quella di un ente regione è soggetta a continue sollecitazioni dovute ai cambiamenti organizzativi, alla quantità e varietà delle richieste che provengono dagli interlocutori, alla necessità di reperire risorse, finanziarie e strumentali.

Nel settore pubblico si assiste ad un cambiamento sempre più rapido del sistema delle competenze attese del personale, e questo richiede alla formazione di lavorare con tempestività ed efficacia per evitare che il gap tra competenze attese e possedute diventi un fattore limitante per lo sviluppo organizzativo.
Alla domanda quale modello organizzativo per la funzione formazione, si è risposto da un lato identificando bene responsabilità e ambiti di autonomia, dall'altro evidenziando la dimensione trasversale della gestione del processo (individuazione di funzioni trasversali) pur rimanendo centrale il governo delle strategie formative. Questo richiede a tutti gli operatori di mantenere salda l'idea e l'identificazione in un obiettivo comune pur essendo protagonisti solo di "una parte" del processo complessivo.
Per fare questo però si è resa necessaria un'azione formativa che mira a raggiungere un modello operativo di eccellenza dove le due grandi anime di questo processo di lavoro (attività di progettazione e di gestione in ottica di qualità) si riconoscono come parti che concorrono ad un unico obiettivo, recuperando, nel contempo, anche una reproba dimensione professionale.

Obiettivi perseguiti:
Gli obiettivi fondamentali dell'intervento sono:
- una visione chiara e condivisa su cosa vuole essere la funzione formazione nell'organizzazione regionale
- un insieme di processi efficaci e snelli che guidino, in una logica di sistema qualità, le attività svolte
- un insieme di metodi di lavoro evoluti che consentano di presidiare le attività strategiche con efficacia
- delle persone professionali, flessibili, competenti.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Nel settore pubblico si assiste ad un cambiamento sempre più rapido del sistema delle competenze attese del personale, e questo richiede alla Formazione di lavorare con tempesti-

vità ed efficacia per evitare che il gap tra competenze attese e possedute diventi un fattore limitante per lo sviluppo organizzativo.
2. Strumento di sviluppo formativo - Intervento formativo innovativo per l'Ente in quanto finalizzato allo sviluppo delle figure professionali che operano nell'ambito della Formazione.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Per poter presidiare un sistema professionale e di competenze attraverso la formazione, è necessario che i primi profili di ruolo su cui investire siano proprio quelli che operano nella formazione.
4. Strumento di sviluppo professionale - Sviluppare, in maniera integrata, tutte le componenti della Funzione Formazione (competenze, processi e metodi) per rinforzare le caratteristiche di eccellenza della struttura.
5. Innovatività - Laboratorio.
6. Esemplarità - Trasferibilità dell'intervento per lo sviluppo di altri ruoli organizzativi.
7. Criteri di valutazione dei risultati - Feed back periodici con il Dirigente e i titolari di Posizione Organizzativa.
8. Strumenti di monitoraggio adottati - Gradimento, apprendimento e impatto
10. Trasferibilità - Trasferibilità dell'intervento per lo sviluppo della funzione formazione di altri Enti.

2.4.35 Progressioni verticali

Amministrazione: Regione Umbria
Ufficio: Servizioo Organizzazione, Politiche per la Gestione e lo Sviluppo delle Risorse Umane

Durata: 12 mesi
Avvio: 01/12/2004
Termine: 30/11/2005

Investimento: 204.000,00 euro
322 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
L'Amministrazione regionale considera l'evento delle progressioni verticali di carriera non soltanto come mero adempimento contrattuale, ma una opportunità concreta per favorire e promuovere una reale crescita professionale ed organizzativa del personale. Da ciò la decisione di affiancare alle procedure selettive percorsi formativi strutturati e incentrati sulla specificità della categoria/profilo professionale da ricoprire.
Il progetto formativo nel suo complesso risulta caratterizzato da molteplici elementi innovativi quali:
1) il learning by doing nel caso del corso di guida sicura per autisti, ovvero analisi ed applicazione del nuovo programma per il protocollo informatizzato e l'archivio di documenti (categoria professionale: B3);
2) attività di autoapprendimento, mediante supporti multimediali, in materie specifiche, come ad esempio, la gestione delle risorse economiche e informatiche, per le quali necessitano particolari approfondimenti e/o esercitazioni (categorie professionali: C e D);
3) l'impiego, oltre ad esperti esterni, di docenti interni per gli argomenti più propriamente inerenti l'Ente, allo scopo di fornire ai partecipanti non solo un approccio teorico ma anche, e soprattutto, pragmatico e di sostegno concreto alle competenze e conoscenze proprie del ruolo da ricoprire.

Obiettivi perseguiti:
Le innovazioni normative introdotte delineano in modo profondamente nuovo identità e missione della P.A.. Esse si definiscono, infatti, in rapporto ai bisogni ed alle aspettative del cittadino/utente e delle imprese. La centralità assegnata al cittadino non si esaurisce, tuttavia, nella individuazione di quest'ultimo quale destinatario dell'azione dell'amministrazione e misuratore

della sua qualità, ma esige un impegno dell'amministrazione rivolto a promuovere il diretto protagonismo, il coinvolgimento e la partecipazione di questi nell'azione amministrativa. Con tale premessa, può ritenersi che gli obiettivi perseguiti dal progetto siano senz'altro sfidanti: supportare e favorire lo sviluppo delle professionalità interne alla P.A. per un servizio pubblico più efficiente, più efficace e qualitativamente migliore.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - Il processo generale di riforma della P.A. viene calato e contestualizzato all'interno dell'Ente Regione Umbria.
2. Strumento di sviluppo formativo - Il processo formativo nel suo complesso si pone a supporto dello sviluppo organizzativo dell'Ente ed assume una funzione fondamentale nell' accrescimento del ruolo professionale.
3 . Coerenza con il sistema organizzativo - la formazione erogata è in stretto raccordo con il contesto e con gli obiettivi organizzativi dell'Ente.
4 . Strumento di sviluppo professionale - obiettivo fondamentale del progetto formativo è quello di essere uno strumento di consolidamento e sviluppo delle competenze professionali e di acquisizione consapevole del proprio ruolo all'interno del contesto regionale.
5. Innovatività - il progetto risulta innovativo nel suo scopo di essere strumento per lo sviluppo professionale dei partecipanti e componente integrante dello svolgimento delle procedure concorsuali. La previsione di momenti formativi/informativi rivolti allo staff dei docenti interni ed ai membri delle commissioni esaminatrici, fa acquisire al progetto il senso e la forza di una 'azione integrata'.
6. Esemplarità - l'esperienza formativa è sicuramente riproponibile come modello per nuove progressioni verticali di carriera.
7. Criteri di valutazione dei risultati - i risultati sono valutati mediante questionari a carattere generale sul gradimento dell'attività formativa e questionari specifici per la valutazione di ciascun relatore sotto il profilo della docenza.

8. Strumenti di monitoraggio adottati - follow- up in itinere al percorso formativo ed ex post, anteriormente all'espletamento delle prove concorsuali finali (questionari, relazioni docenti, relazione coordinatore tecnico-scientifico).
9. Riproducibilità - il progetto ha sviluppato e strutturato un percorso tipico e metodiche applicative.
10 . Trasferibilità - il progetto è trasferibile in altre realtà amministrative per la sua impostazione e articolazione, ferme restando le peculiarità normative ed organizzative delle stesse.

2.4.36 Comunicazione interpersonale e lavoro di gruppo

Amministrazione: Scuola Giustizia Milano
Ufficio: Scuola di Formazione ed Aggiornamento del Personale dell'Amministrazione Giudiziaria – Sede di Milano

Durata: 3 mesi
Avvio: 01/09/2006
Termine: 30/11/2006

Investimento: 24.000,00 euro
40 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Per quanto riguarda l'organizzazione, l'esigenza del progetto formativo è stata determinata da due criticità: la carenza di personale (soprattutto delle professionalità direttive) e la mancanza di comunicazione e di collaborazione tra il personale in servizio che, preso dal notevole carico di lavoro quo-

tidiano, perde di vista molte delle opportunità che potrebbe altrimenti cogliere. Il progetto è scaturito inoltre anche dall'esigenza di motivare i quadri dell'Amministrazione che professionalmente vivono una situazione di forte disagio, determinata sia della carenza di personale che dai mancati riconoscimenti di progressione in carriera che, da circa sei anni in qua, hanno coinvolto tutti gli altri settori della Pubblica Amministrazione.

Obiettivi perseguiti:
L'intervento è stato mirato al raggiungimento dei seguenti obbiettivi: a) rafforzare l'assunzione del ruolo dei partecipanti, mediante l'accrescimento delle capacità necessarie allo svolgimento del ruolo di coordinamento e gestione delle risorse nel contesto organizzativo (saper comunicare, assumere decisioni, delegare, analizzare e risolvere i problemi, lavorare in gruppo con i colleghi di ruolo); b) costituire un 'reale' gruppo di lavoro che sappia quale direzione prendere in termini di decisioni strategiche del proprio settore operativo e possa supportarsi nella risoluzione dei problemi relativi al ruolo, attraverso lo sviluppo di una nuova cultura che valorizzi la condivisione ed il passaggio della conoscenza; c) accrescere nei partecipanti la sicurezza di sé, al fine di permettere un miglior impiego delle proprie risorse per aggirare le difficoltà personali che ostacolano il raggiungimento, in maniera efficace ed efficiente, dei risultati prefissati; d) alimentare la progettualità e la sperimentazione di strumenti di gestione del proprio operare quotidiano.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - l'iniziativa formativa supporta il processo di riforma della P.A. che va da un sistema di produzione per processi verso un sistema di produzione per obbiettivi e maggiormente orientata alla soddisfazione dei bisogni dell'utenza.
2. Strumento di sviluppo formativo - la formazione proposta mira a fornire ai partecipanti una cultura della condivisione delle risorse e sviluppare la capacità di comunicare anche al fine di aumentare la consapevolezza del proprio ruolo organizzativo.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - i funzionari direttivi, attraverso l'intervento formativo, hanno la possibilità di rafforzare il senso di appartenenza al gruppo e migliorare la conoscenza degli strumenti di comunicazione che, a causa della carenza di personale e del carico di lavoro, non sono normalmente azionati.
4. Strumento di sviluppo professionale - migliorare la comunicazione interna ed esterna, ovvero migliorare: la capacità di ascolto; la comunicazione interpersonale; la gestione delle relazioni difficili; la capacità di dialogo; la condivisione delle informazioni; il trasferimento degli apprendimenti e della conoscenza.
5. Innovatività - per la prima volta nel Distretto di Corte d'Appello di Milano è stato organizzato un corso sul metodo di lavoro di gruppo e sulla comunicazione attraverso la metodologia della formazione esperienziale (o outdoor), raramente utilizzata nei corsi dell'Amministrazione giudiziaria, nel quale sono stati forniti ai partecipanti strumenti di lavoro immediatamente spendibili.
6. Esemplarità - al progetto formativo hanno partecipato i funzionari direttivi in servizio negli uffici, sia giudicanti che requirenti, della più grande realtà del Distretto (gli uffici giudiziari di Milano), ma l'esperienza è suscettibile di essere ripetuta in tutti gli altri uffici dell'Amministrazione giudiziaria come in quelli di altre Pubbliche Amministrazioni.
7. Criteri di valutazione dei risultati - è stata prevista una valutazione dell'intervento formativo che ne ha accompagnato tutte le fasi ed è stata affidata a soggetti diversi da quelli che a vario titolo hanno svolto l'attività didattica.
8. Strumenti di monitoraggio - questionari di accesso, in itinere e finali, interviste ai Dirigenti degli uffici interessati, griglie di osservazione e relazioni dei tutors d'aula.
9. Riproducibilità - sarebbe possibile replicare l'iniziativa coinvolgendo gruppi di dipendenti, appartenenti alle qualifiche funzionali gerarchicamente sottordinate, che prestino servizio nella medesima unità produttiva, insieme ai funzionari di riferimento, al fine di migliorare le performances di ciascuno all'interno del gruppo.

10 . Trasferibilità - l'iniziativa potrebbe essere replicata presso qualsiasi altra realtà amministrativa

2.4.37 Benvenuto all'Ateneo di Bologna!: Progetto di socializzazione al lavoro del personale neoassunto

Amministrazione: Università di Bologna
Ufficio: Alma Mater Studiorum

Durata: 17 mesi
Avvio: 01/01/2006
Termine: 30/05/2007

Investimento: 20.000,00 euro
51 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto, a carattere sperimentale ed avviato dalla collaborazione tra l'Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane e l'Area del Personale, si pone in linea con il sistema di sviluppo delle risorse umane promosso dall'Ateneo di Bologna ed impostato sui principi di equità, coinvolgimento e sviluppo. Più in particolare, il progetto si collocata nel più ampio sistema di azioni che, attraverso lo sviluppo di forme di "equilibrio sociale" appositamente progettate, hanno la finalità di migliorare il funzionamento generale dell'organizzazione creando opportunità di risposta ai fabbisogni specifici che emergono nelle diverse fasi della vita lavorativa della persona. Obiettivo finale del progetto diviene quindi quello di individuare buone pratiche di intervento nella fase di socializzazione e coinvolgendo la persona nella vita

lavorativa attraverso la creazione di opportunità di apprendimento per potersi appropriare di chiavi di lettura ed interpretative della complessità che caratterizza il nostro contesto e dello stare all'interno dell'organizzazione.

Obiettivi perseguiti:
Il progetto ha favorito la partecipazione ed il coinvolgimento della persona a partire dal suo ingresso all'interno dell'organizzazione accompagnando la fase di socializzazione al lavoro e la conoscenza del contesto. Il progetto ha fornito ai colleghi neoassunti informazioni, strumenti cognitivi e chiavi di lettura per potersi meglio orientare nella complessità del contesto organizzativo dell'Ateneo di Bologna. L'obiettivo è stato perseguito facendo leva su opportunità e metodi diversi e differenziati di apprendimento che hanno agito su più livelli: con la formazione in aula è stata creata una base comune di conoscenze su temi di rilevanza trasversale, evidenziando valori, stili di comportamento, mission e linee d'azione dell'Ateneo bolognese. Con le Visite/Stage è stata invece favorita una modalità di apprendimento di tipo esperenziale fornendo all'individuo l'opportunità di vivere dall'interno la complessità della rete organizzativa e le implicazione connesse all'eterogeneità del contesto e delle differenti modalità organizzative. A questi obiettivi si è quindi aggiunta la volontà di dare avvio ad un percorso di sviluppo della persona nell'organizzazione. In questa direzione, i colleghi sono stati invitati ad esprimere i principali bisogni formativi emersi a distanza di un anno dall'inserimento e cercando, in questo modo, di perseguire un obiettivo di crescita della persona e con esso dell'organizzazione nel suo complesso.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - Il progetto si pone in linea con la Direttiva Frattini che riconduce alle amministrazioni il compito di realizzare piani di formazione, anche in aderenza alla programmazione delle assunzioni, creando opportunità di sviluppo della conoscenza e delle competenze in quanto leve fondamentali del cambiamento e strumenti di gestione per la qualità dei servizi.

2. Strumento di sviluppo formativo - Il progetto nasce con l'intento di qualificare la fase di socializzazione del personale neoassunto; ciò con l'obiettivo di valorizzare e facilitare l'ingresso della persona all'interno dell'organizzazione. In questa direzione, la formazione diviene strumento di socializzazione al lavoro e apprendimento lavorativo caratterizzandosi come processo fondamentale per la promozione dell'efficacia ed efficienza organizzativa.
3. Coerenza con il sistema organizzativo - Il Progetto nasce con l'intento di valorizzare l'inserimento lavorativo dei colleghi neoassunti al fine di favorire una maggiore consapevolezza della complessità del contesto organizzativo di riferimento e dell'agire all'interno dell'organizzazione. Il progetto rientra tra gli Obiettivi dell'Amministrazione Generale 2007.
4. Strumento di sviluppo professionale - Il progetto si qualifica come strumento di sviluppo professionale nel momento in cui favorisce nelle persone conoscenza e consapevolezza sulla complessità organizzativa che caratterizza il contesto organizzativo dell'Ateneo di Bologna. In questa direzione favorisce nei colleghi neoassunti una conoscenza di fondo che consente alle persone di entrare con minore difficoltà ed in tempi più rapidi nel proprio ruolo professionale e lavorativo.
5. Innovatività - Il progetto, avviato a carattere sperimentale, è innovativo per gli obiettivi che si prefigge in tema di integrazione sociale e per gli strumenti metodologici adottati al fine di agevolare la fase di socializzazione al lavoro del personale neoassunto. In questo senso sono state applicate metodologie di apprendimento differenziate in relazione al target di destinatari e affiancando, alla formazione d'aula più tradizionale, l'opportunità di realizzare visite/stage. In modo è stata favorita l'opportunità per le persone di relazionarsi in modo diretto con la complessità dell'Ateneo e con le attività gestite.
6. Esemplarità - Il progetto si pone l'obiettivo di individuare un modello di buone pratiche di socializzazione dei neoassunti nella fase di ingresso nell'organizzazione universitaria. Considerati i presupposti alla base del progetto e l'impostazione metodologica adottata, l'esperienza potrà essere

assunta come modello per ulteriori iniziative rivolte ad altri gruppi/target professionali che richiedono attenzione nel momento di reinserimento lavorativo (es: assenze prolungate per maternità …)

7. Criteri di valutazione dei risultati - La valutazione dei risultati è stata realizzata alla chiusura di ciascuna fase progettando strumenti di tipo quantitativo che hanno avuto l'obiettivo di indagare i possibili ambiti di miglioramento sia all'interno delle diverse fasi sia in relazione al percorso nel suo complesso. Più in particolare, la valutazione nelle diverse fasi del progetto, ha seguito le seguenti linee di azione: Fase 1- per la valutazione delle visite/stage è stato impostato un questionario che ha avuto l'obiettivo di individuare possibili ambiti di miglioramento legati all'organizzazione e di acquisire informazioni utili sull'efficacia dell'iniziativa per la conoscenza del contesto ai fini dell'inserimento lavorativo. Fase 2-la valutazione della formazione in aula è stata realizzata attraverso un questionario di gradimento che ha avuto la finalità di indagare le qualità dell'azione formativa dal punto di vista, sia dell'organizzazione, sia degli argomenti trattati in aula. Nella Fase 3 è stato strutturato un questionario che ha avuto la finalità di rilevare quali strumenti hanno favorito o possono favorire l'inserimento nel luogo di lavoro ed i principali bisogni formativi emersi a distanza di un anno dall'ingresso nell'Ateneo.

8. Strumenti di monitoraggio - La fase di monitoraggio è stata garantita, dal punto di vista qualitativo, attraverso la presenza di un coordinatore del progetto che ha garantito il collegamento fra le diverse fasi, cercando di assicurare le scambio di informazioni fra i diversi attori interessati. È stato, inoltre, coinvolto un tutor che ha curato, in modo particolare, il raccordo con i destinatari durante tutto il percorso e con i docenti durante la formazione. Oltre a questo, nei questionari progettati e consegnati a chiusura di ciascuna fase, è stata data la possibilità alle persone di esprimere, in modo aperto, proprie suggestioni e suggerimenti per poter migliorare l'iniziativa. Dal punto di vista quantitativo il monitoraggio è stato garantito dalla progettazione e somministrazione di questionari predisposti ad hoc per le diverse fasi: valutazione delle visite; valutazione di gradimento sul percorso

formativo e valutazione conclusiva sulle modalità di inserimento lavorativo adottate ed adottabili.
9. Riproducibilità - L'Amministrazione si è posta l'obiettivo di individuare buone pratiche d'intervento nella fase di socializzazione al lavoro; il progetto, verrà riproposto e modificato in base alle esigenze raccolte nelle diverse fasi. La struttura metodologica potrà quindi essere adottata al fine di promuovere analoghe azioni finalizzate ad implementare un modello di inclusione sociale riproducibile nel tempo all'interno dell'organizzazione anche su differenti target groups.
10 . Trasferibilità - Considerati i principi che sono alla base della programmazione del percorso, le tipologie ed i metodi di intervento formativo adottati il progetto può essere trasferito ed adattato anche ad altri contesti organizzativi.

2.4.38 Responsabili dell'area biblioteca: Gestione dei collaboratori e lavoro per obiettivi e progetti

Amministrazione: Università Milano Bicocca
Ufficio: Ufficio per le attività di Formazione, Sviluppo e Comunicazione della Biblioteca di Ateneo in collaborazione con Cesma

Durata: 2 mesi
Avvio: 01/02/2006
Termine: 30/03/2006

Investimento: 7.900,00 euro
8 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Il progetto è scaturito da un'analisi dei bisogni formativi del personale della Biblioteca di Ateneo, condotta dall'Ufficio per le attività di Formazione, Sviluppo e Comunicazione mediante l'approccio autobiografico (colloqui individuali sulle biografie formative e professionali). I responsabili hanno espresso l'esigenza di acquisire o affinare alcune competenze trasversali (manageriali-organizzative e comunicative-relazionali) rispetto alla gestione dei collaboratori e al lavoro per obiettivi e progetti.
A ciò va aggiunto che la Direzione della Biblioteca negli ultimi anni ha alimentato una gestione del lavoro per obiettivi, di recente estesa a tutto l'Ateneo da parte della Direzione Amministrativa, ha potenziato la creazione di gruppi di lavoro trasversali a strutture e uffici e ha promosso progetti e iniziative di comunicazione interna ed esterna.
Il progetto rientra nel piano di formazione 2005/2006, mirato a sviluppare le competenze professionali (tecniche, specialistiche e trasversali), a incentivare la motivazione del personale e a migliorare il clima organizzativo, nel quadro di una Learning Organization sempre più efficiente ed efficace.

Obiettivi perseguiti:
Il progetto si propone di migliorare le competenze manageriali e comunicative dei responsabili, favorendo l'autoconsapevolezza, la condivisione, la riflessione sulla propria operatività e l'adozione di nuovi atteggiamenti, strumenti, prassi.
Gli obiettivi specifici del progetto, articolato in due moduli formativi, sono i seguenti:
1) Gestione dei collaboratori: favorire il confronto dei responsabili sulle modalità utilizzate per gestire i collaboratori e la loro rilettura alla luce di un modello concettuale di leadership, che incrementa meccanismi di comunicazione flessibili e adattabili, fondamentali per motivare le persone;
2) Lavoro per obiettivi e progetti: fornire spunti pratici per la gestione di obiettivi e progetti complessi, mediante strategie di project management, metodologie per l'analisi dei ruoli e delle specificità coinvolte nel

raggiungimento degli obiettivi, strumenti per la pianificazione temporale congiunta alla pianificazione delle risorse.

Punti di forza:

1. Coerenza con i processi di riforma - progetto formativo scaturito da un'approfondita analisi dei bisogni formativi e delle competenze del personale, nonché obiettivi formativi coerenti con la promozione di processi di innovazione e con il miglioramento della qualità della comunicazione delle pubbliche amministrazioni (come auspicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica).
2. Strumento di sviluppo formativo - sviluppo delle competenze manageriali di gestione delle risorse umane (v. Direttiva Frattini del 13/12/2001); progetto in partnership con una struttura privata accreditata per garantire la qualità della formazione (v. Direttiva Frattini del 7/02/2002); trasparenza di obiettivi e metodologie della formazione nella redazione del programma (v. CCNL, art. 45).
3. Coerenza con il sistema organizzativo - gestione del lavoro per obiettivi incentivata dall'Amministrazione Centrale dell'Ateneo; gestione di progetti e gruppi di lavoro potenziata dall'Area Biblioteca, che affianca un approccio per processi ad un'articolazione gerarchico-funzionale.
4. Strumento di sviluppo professionale - iscrizione del progetto in un piano di formazione biennale di sviluppo delle competenze trasversali e specialistiche del personale; legame con il miglioramento delle modalità di comunicazione interna ed esterna promosso dalla Biblioteca; connessione con il potenziamento e l'affinamento della gestione del lavoro per obiettivi perseguito dall'Ateneo.
5. Innovatività - obiettivi di miglioramento di competenze manageriali e comunicative; strutturazione del percorso formativo con continui feedback alla committenza (focus group, incontri); soluzione temporale funzionale al proficua fecondazione tra teoria e prassi; metodologie didattiche attive (esercitazioni, role playing e simulazioni).

6 Esemplarità - affinamento e verifica delle competenze acquisite da parte dei responsabili mediante la realizzazione di un progetto analogo, a distanza di tempo (un anno circa).
7 Criteri di valutazione dei risultati - continui rimandi alla pratica lavorativa e uso di casi concreti ed esercitazioni durante la formazione; questionari di valutazione e gradimento in itinere e conclusivi, con approccio quantitativo e qualitativo, poi condivisi con la committenza; valutazione ex post delle attività di gestione dei collaboratori e dei progetti.
8 Strumenti di monitoraggio - presenza costante del project leader del CESMA in qualità di tutor d'aula, con funzione di mediazione tra formatore, partecipanti e committenza; coinvolgimento della responsabile dell'Ufficio per le attività di Formazione, Sviluppo e Comunicazione della Biblioteca di Ateneo in qualità di partecipante e di supervisore pedagogico.
9 Riproducibilità - realizzazione di occasioni di incontro e confronto tra responsabili della Biblioteca di Ateneo su progetti in corso, dinamiche relazionali e casi significativi da analizzare attraverso i modelli teorici e le metodologie acquisite nel percorso formativo.
10 Trasferibilità - necessità di acquisizione di competenze manageriali e comunicative condivisa da tante realtà amministrative; metodologie didattiche molto coinvolgenti e al contempo applicabili in diversi contesti; soluzione temporale e strutturazione del percorso formativo efficaci e facilmente riproducibili.

2.4.39 Laboratorio permanente di comunicazione Cometa

Amministrazione: Comune di Valenza
Ufficio: Ufficio Servizi Educativi

Durata: 13 mesi
Avvio: 01/10/2006
Termine: 30/10/2007

Investimento: 17.000,00 euro
30 Destinatari così ripartiti:
100 % Personale interno dell'Amministrazione

Bisogni rilevati:
Necessità di migliorare all'interno del personale dei servizi educativi le competenze legate alla gestione dei contesti educativi, alla relazione con i genitori, a quelle linguistico/interculturale nonché a quelle pragmatiche e mediatiche focalizzando l'esigenza formativa della persona in un permanente contesto relazionale con i collettivi sia delle strutture che degli uffici amministrativi.

Obiettivi perseguiti:
Creare situazioni di apprendimento (formazione che partano dalle esperienze dirette seguendo una logica processuale orientata alla consapevolezza e al cambiamento).
Costituire un presidio attivo per la diffusione di una cultura orientata alla comunicazione e alla relazione efficace.
Costituire un centro di documentazione e di divulgazione che eroga diversi tipi di servizio: formazione di gruppo, counselling, team coaching, interventi di intermediazione culturale.

Punti di forza:
1. Coerenza con i processi di riforma - il sistema formativo combina gli elementi di forte valorizzazione delle conoscenze e competenze partendo da una analisi dei bisogni formativi e puntando ad uno strumento permanente di intervento
2. Strumento di sviluppo formativo - il sistema formativo contiene della Direttiva Frattini gli aspetti delle nuove competenze e metodologie innovative per realizzare un progetto didattico concentrato su fabbisogni specifici e con caratteristiche di trasferibilità.

3. Coerenza con il sistema organizzativo - il sistema formativo si colloca all'interno di un complessivo piano di riorganizzazione dell'Ente con possibilità di riproducibilità.
4. Strumento di sviluppo professionale - si tratta di un sistema fortemente raccordato alle esigenze di formazione e sviluppo professionale nell'ambito dei servizi educativi.
6. Esemplarità - il sistema è stato proposto ed avviato in forma adattata alle esigenze di altri uffici dell'ente (Biblioteca, Servizi Sociali)
7. Criteri di valutazione dei risultati - la valutazione dei risultati è misurabile più efficacemente sul lungo percorso in considerazione della particolarità di una iniziativa che si basa sulla formazione/comunicazione permanente
8. Strumenti di monitoraggio - report mensili del team formativo al Dirigente; incontri trimestrali di verifica; relazione finale del team formativo e incontro finale con i committenti del progetto.
9. Riproducibilità - lo strumento del Laboratorio Permanente consente di integrare tale esperienza all'interno dell'Amministrazione creando un servizio innovativo
10. Trasferibilità - si tratta di un sistema decisamente trasferibile ad amministrazioni pubbliche analoghe per tipologia e numero di persone impegnate

3. GLI APPROFONDIMENTI SUGLI SCENARI DELLA FORMAZIONE PUBBLICA

3.1 FORMAZIONE E CENTRALITA' DELLA PERSONA NEI PROGETTI DEL PREMIO BASILE

di Salvatore Cortesiana

La nostra società, sempre più articolata e complessa, richiede risposte varie e articolate e sicuramente non riconducibili ad una rigida regolazione normativa, unica guida fino a tempi recenti delle organizzazioni pubbliche italiana.

D'altronde una Pubblica Amministrazione che si rapporta con il "cittadino/cliente" è giocoforza in continua interazione con questo; è tramite il cliente che l'Ente mantiene il collegamento con l'ambiente esterno dal quale provengono i giudizi e le risposte più significative sulla qualità del proprio prodotto e, quindi, sulla propria efficacia.

Questi due aspetti rendono necessaria la ricerca e il mantenimento di standard di efficienza e rendimento dei servizi sempre più elevati.

Ma è indubbio che la ricerca di una superiore qualità dei servizi forniti passa anche [1] attraverso una motivazione delle risorse umane delle organizzazioni pubbliche che, oltre a recepire le istanze dei propri clienti, devono adeguarsi a soluzioni organizzative più flessibili e orientate al risultato da conseguire.

E' allora evidente il legame che passa fra la ricerca della massima qualità dei prodotti/servizi con interventi orientati alla massimizzazione dei livelli di professionalità e della qualità del lavoro dei soggetti coinvolti nei processi lavorativi.

(1) V. Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sulla formazione e valutazione del personale delle pubbliche amministrazioni del 13 dicembre 2001,

Dunque occorrono organizzazioni flessibili che abbiano la capacità di integrarsi con l'ambiente circostante, sapendone cogliere suggerimenti e opportunità e adeguando le procedure e i propri organi al perseguimento di buoni livelli di efficacia e di efficienza, non perdendo mai di vista, peraltro, il soddisfacimento di quell'interesse comune che la Pubblica Amministrazione deve tutelare.

E' evidente da quanto precede che il requisito più importante delle pubbliche amministrazioni è diventato la capacità di innovarsi e di trasformarsi.

Tale tendenza evidenziata fa emergere la necessità, per le organizzazioni che vogliano essere al passo con le mutevoli condizioni della società contemporanea, di porre al centro delle proprie strategie quattro elementi: capacità di innovare, qualità, capacità di apprendere, valorizzazione della risorsa umana (2).

Se a prevalere è il criterio selettivo della qualità, è necessario alimentare quanto più possibile le fonti di generazione della stessa con conseguenze ed implicazioni importanti dal punto di vista sociale ed organizzativo: la generazione di qualità richiede investimenti forti e costanti in risorse umane

---

(2) "*La gestione delle risorse umane è fortemente legata ai temi dell'organizzazione pubblica sia per gli aspetti connessi alla micro organizzazione, sia per quelli connessi alla macro organizzazione. Essa va, pertanto, collocata nel quadro di un organico e coerente disegno diretto a rendere razionali e funzionali le scelte organizzative e, al contempo, a finalizzarle al raggiungimento degli scopi istituzionali e degli indispensabili obiettivi di efficacia e di efficienza assegnati alla pubbliche amministrazioni. I problemi di finanza pubblica, i continui tagli alle risorse destinate alle amministrazioni pubbliche, le politiche contrattuali che hanno reso più flessibile il sistema classificatorio del personale, l'esigenza di fornire servizi sempre più adeguati ai bisogni dei cittadini e delle imprese, sollecitano uno sforzo e i superamento di alcuni modelli culturali per attivare dei meccanismi volti a valorizzare il capitale umano presente nel settore pubblico…..L'attenzione all'organizzazione delle pubbliche amministrazioni, pertanto, non riguarda solo i modelli e le strutture, ma è fortemente connessa al tema della gestione delle risorse umane e a quello dei controlli interni secondo una logica che non si sofferma solo si costi, ma che pone l'attenzione sull'efficacia e sulla produttività dell'azione amministrativa*". Francesco Verbaro "Pianificare l'organizzazione, i fabbisogni, le culture" – Gruppo Tecnico Scientifico in materia di dotazioni organiche delle pubbliche amministrazioni – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per il Personale delle Pubbliche Amministrazioni- 2004- pagg. 5/6

qualificate, le uniche in grado sia di garantire la valorizzazione delle esperienze apprendendo dai problemi che esse costantemente generano che di creare, attraverso l'apprendimento realizzato, innovazione.
Far proprie queste priorità costituisce un importante contributo ed al tempo stesso una sfida per lo sviluppo di strategie formative per quelle organizzazioni che vogliano porsi in sintonia con i problemi del mondo contemporaneo.
Emerge da quanto sopra, la centralità dell'azione formativa ed il suo ruolo di strumento attivo e di supporto dei processi di innovazione: ciò che maggiormente interessa promuovere attraverso la formazione, oltre alle conoscenze ed alle abilità operative, è la capacità strategica degli attori ad orientarsi nei contesti in cui operano avendo come punto di riferimento la dimensione del cambiamento.
La consapevolezza del ruolo fondamentale svolto dalla risorsa umana segnala il progressivo consolidamento di una tendenza secondo cui la formazione, oltre alla sua classica considerazione quale strumento di politica organizzativa, va assumendo sempre più la configurazione di servizio.
In quanto servizio, la formazione è organizzata per realizzare prestazioni il cui tratto irriducibile è l'intangibilità.
Questa caratteristica generale dei servizi formativi, ha alcune importanti conseguenze ed implicazioni fra le quali preme mettere in evidenza quella che riguarda la logica dell'azione formativa.
Essa sottolinea da un lato l'assunzione di orientamenti che superino le tradizionali impostazioni basate esclusivamente sulla cultura della trasmissione di saperi, di tecniche e di valori, per realizzare interventi fondati sull'esperienza che gli attori realizzano nelle organizzazioni, sui problemi quotidiani generati dalla dimensione relazionale della vita organizzativa, sulle modalità di soluzione dei problemi che a livello locale gli operatori inventano: è una nuova prospettiva che va assunta nella nuova cultura della formazione.
In quest'ottica, è possibile reinterpretare e rinnovare le metodologie degli interventi formativi secondo una prospettiva che, punti all'elaborazione di

logiche d'azione altamente flessibili e specifiche rispetto alle particolarità delle singole realtà territoriali ed alle caratteristiche dell'azione formativa stessa.

Fare formazione dovrà sempre più significare dare al lavoratore strumenti utili per facilitare in lui la consapevolezza della propria attività e per far si che, si portino in sintonia in maniera più cosciente, con il cambiamento e con le dinamiche dell'organizzazione.

La formazione, in una prospettiva di cambiamenti crescenti deve preparare ad affrontare difficoltà impreviste, aiutare ad acquisire competenze relative alle mansioni attuali o future; ma una competenza, per essere tale, deve essere attivamente applicata sul lavoro.

Dunque, diventa essenziale, al fine di rendere utile l'intervento formativo, analizzare la domanda, analisi che si può considerare il fulcro del processo formativo che condiziona tutte le successive fasi del processo stesso e poi valutare l'impatto dell'azione formativa stessa.

In conclusione la nuova cultura organizzativa e gestionale, che mette al centro del sistema il cittadino-cliente, la sua soddisfazione e la qualità dei servizi, deve sempre più basarsi sulla risorsa umana, ovviamente adeguatamente preparata.

Per tutto ciò, la formazione deve sempre più diventare una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

****

Appare da ciò evidente che i processi di riorganizzazione e riforma delle pubbliche amministrazioni possono realizzarsi attraverso una formazione che sia sempre tesa al pieno coinvolgimento del personale, alla sua riqualificazione, a stimolare la curiosità intellettuale, a favorire l'assunzione di atteggiamenti volti a farsi parte attiva del cambiamento piuttosto che subirlo.

Che questa sia la strada maestra da percorrere, è confermato anche da recenti interventi [3] laddove si stabilisce che "*le Amministrazioni devono innovare sia i processi che i servizi finali e le politiche in coerenza con il modificarsi dei bisogni da soddisfare interpretando in modo strategico e anticipatorio la propria missione istituzionale";* e, ancora, "*le Amministrazioni devono impegnarsi ad inserire nei propri piani annuali di formazione interventi volti al rafforzamento delle competenze di dirigenti e funzionari su approcci, strumenti e tecniche di gestione della qualità*" .

Il miglioramento continuo dell'efficienza del settore pubblico passa dunque dall'integrazione delle diverse potenzialità innovative delle normative, delle tecnologie, dei processi organizzativi e del capitale umano. Ma è sul capitale umano che è, soprattutto, necessario credere e investire. "*La formazione, dovrà quindi sempre più focalizzarsi sul reale apprendimento del singolo nell'ambito dei percorsi formativi nonchè su approcci e metodologie quali il coaching, il counseling, il mentoring, che favoriscono il processo di individualizzazione dell'apprendimento, determinando una generatività di valore fortemente orientata al soggetto e alla sua distintività* " [4]

E' indubbio che la maggior parte degli obiettivi, e in particolare quelli strategici e innovativi, sono raggiungibili solo se l'interazione tra le diverse azioni, approcci, metodologie è stabile e frequente. Per incentivare il processo diventano allora utili anche altre azioni quali ad esempio, analisi di clima o motivazionali, valutazione del potenziale, indagini sul benessere organizzativo

---

(3) Dipartimento della Funzione Pubblica –Direttiva del Ministro per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione per una Pubblica Amministrazione di qualità – 22.12.2006

(4) Pier Sergio Caltabiano, Presidente Nazionale AIF, pag. 6 For – Rivista per la formazione 71/2007

[5], creazione di circoli per l'ascolto organizzativo [6], sviluppo della comunicazione come mezzo di condivisione delle conoscenze e delle esperienze.

La comunicazione, in particolare, diventa strategica qualora essa riesca a rendere consapevoli i lavoratori di tutte le trasformazioni in atto nell'Ente e qualora riesca a dare una logica e un senso a quello che accade/accadrà; la

(5) Sul tema è da segnalare la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24.3.2004, sulle "Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni"; con tale Direttiva il Dipartimento della Funzione Pubblica ha posto l'attenzione sulla gestione delle risorse umane.

La Direttiva individua:

a) le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;

b) le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo

c) gli strumenti per l'attuazione della direttiva .

(6) Nell'ambito dei "Cantieri di Innovazione per supportare il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche" - Dipartimento della Funzione Pubblica - sono state avviate , nel tempo, due iniziative : "Cantiere " Sul clima ed il benessere organizzativo"(luglio 2003/ giugno 2004) e Cantiere di Innovazione sulle competenze per l'ascolto organizzativo (dicembre 2006/ottobre 2007).

La prima sperimentazione condotta nell'ambito del programma Cantieri promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con la Cattedra di Psicologia del Lavoro della Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma. aveva ad oggetto il Benessere Organizzativo, inteso come la capacità di un'organizzazione di sviluppare e mantenere il benessere fisico, psicologico, sociale delle persone che in essa lavorano. Nell'ambito del Programma Cantieri il Progetto "Laboratorio sul benessere organizzativo", consisteva in un'indagine finalizzata a conoscere le percezioni collettive che i dipendenti hanno della loro organizzazione considerando ambiti come l'autonomia, la fiducia, la coesione, il sostegno, il riconoscimento, l' innovazione, l'equità.

La valutazione e lo studio del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni ha permesso in questi anni di focalizzare l'attenzione su metodologie e prassi operative finalizzate ad una diversa gestione dei processi di cambiamento organizzativi. Un processo di cambiamento e di gestione delle risorse umane efficace nei suoi intenti ma, cosa ancor più importante, realizzato praticamente.

La sperimentazione proposta dal Cantiere sulle competenze per l'ascolto organizzativo si basa, invece, sulla costituzione, all'interno delle Amministrazioni partecipanti, dei "Circoli di Ascolto Organizzativo", luoghi di incontro e di confronto, all'interno dei quali gruppi di lavoro, lavorano sui temi della valorizzazione del lavoro e delle persone. Lo scopo è quello sia di acquisire un metodo di sviluppo per creare un progetto ampio e sistematico di cura e sviluppo delle persone; sia di condividere un linguaggio comune rispetto ad un tema fondamentale quale la capacità di mettere in pratica l'ascolto organizzativo come fattore fondamentale di crescita.

comunicazione organizzativa diventa così, per l'Ente, leva per indirizzare le capacità individuali e collettive delle risorse umane presenti nell'organizzazione, verso gli obiettivi, verso la nuova mission, che l'Ente si è posto.

Se è vero che il tema delle risorse umane nella Pubblica Amministrazione, è sempre stato oggetto di analisi e di studio, mai come oggi, il tema ha attirato l'attenzione anche da parte dell'opinione pubblica, assumendo una connotazione molto più ampia e generalista.

Purtroppo, molto spesso, quest'attenzione ha portato ad esprimere giudizi che si possono sintetizzare nel termine "fannulloni" e che in sintesi esprime un atteggiamento critico che evidenzia solo le negatività.

Ciò, ovviamente, è un classico esempio di mancanza di analisi del quadro complessivo, di assoluta mancanza di conoscenza di una realtà molto complessa e articolata, analisi che peraltro va collegata al contesto di riferimento.

Ecco allora che sempre più si avverte l'esigenza di studi e approfondimenti articolati; e di momenti di confronto che possono fare emergere non solo le eccellenze ma anche le esperienze, le difficoltà di tutti i giorni.

Se, come prima anticipato, è indispensabile che si diffonda sempre più la cultura dell'azione amministrativa tesa alla valorizzazione delle persone per una migliore gestione delle pubbliche amministrazioni diventa, in tale contesto, essenziale avere dei punti di riferimento, dei momenti di incontro e di scambio che favoriscano il confronto, lo scambio di esperienze, la conoscenza, fra i diversi approcci, logiche e modelli.

Uno di questi momenti, è il Premio Basile, istituito per iniziativa di AIF Sicilia, dal 2004 Premio a dimensione nazionale e poi internazionale.

Un cambiamento orientato verso uno sviluppo dei processi di innovazione è più semplice da realizzare se le amministrazioni interagiscono tra loro.

E il Premio Basile è sicuramente un ottimo punto di scambio e di confronto, aperto a tutte le realtà che operano nell'ambito della Pubblica Amministrazione, nel rispetto dei differenti approcci.(7)

(7) Art. 2 Bando Premio Basile: " Il Premio 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 offerte ai cittadini"

Ogni Amministrazione che partecipa al Premio, così come quelle che partecipano alle Vetrine delle Eccellenze (giornate monografiche, ove vengono presentate le migliori esperienze formative realizzate da Pubbliche Amministrazioni), hanno la possibilità di ottenere notevoli vantaggi dal reciproco confronto sulle proprie prestazioni e prassi, dallo scambio di esperienze e dal confronto con altri soggetti istituzionali.

****

Ma il Premio diventa anche utile fonte di dati da cui trarre preziose indicazioni.
Il punto di partenza può essere rappresentato dalle ricerche, realizzate sulla base dei progetti eccellenti che hanno partecipato negli anni 2004/05/06 al Premio [8]; in particolare dall'analisi delle "Aree di Contenuto" [9] si ritiene emergano, dati piuttosto interessanti.

---

(8) "La formazione pubblica attraverso le eccellenze del Premio Basile" di Ernesto Vidotto, pag. 53 ss. For 70/07. "*La ricerca AIF persegue l'esemplarità del sistema formativo e si pone, rispetto al rapporto Annuale sulla Formazione Pubblica, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, 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. Si tratta di un'analisi che viene raccordata con la Direttiva Frattini, ripercorrendone l'impostazione, alla luce della rilevazione effettuata*".
(9) La Aree di contenuto previste dal modello di candidatura per la partecipazione al Premio Basile sono:
Area Giuridico-Normativa generale, Area Organizzazione-Personale, Area Manageriale, Area Comunicazione, Area Economico-Finanziaria, Area Controllo Gestione, Area Informatica-Telematica, Area Linguistica, Area Multidisciplinare, Area Internazionale, Area Tecnico-specialistica. La classificazione delle aree formative è quella adottata per il Rapporto Annuale sulla Formazione nella P.A.

Le Amministrazioni che partecipano al Premio Basile indicano come attività di eccellenza progetti che si rivolgono in prevalenza all'area comunicazione, e poi, in misura quasi uguale alle aree tecnico-specialistica, organizzazione e personale, manageriale, giuridico-normativa, tutte tra il 10% e il 12%; analoga la percentuale di progetti multidisciplinari.(10)

E ancora i seguenti dati (cfr. "La formazione pubblica attraverso le eccellenze del Premio Basile" di E. Vidotto, pag. 58 For 70/07)

Area di contenuto	*Anno 2004*	*Anno 2005*	*Anno 2006*
Area Organizzazione-Personale	22,0 %	16,2 %	12,4 %
Area Comunicazione	15,9 %	18,6 %	15,7 %
Totale	37,9 %	34,8 %	28,1 %

evidenziano una buona presenza delle due aree (Organizzazione/Personale e Comunicazione) nei tre anni considerati.

E con riferimento ai progetti partecipanti all'edizione del premio anno 2007, risulta da una verifica empirica che 34 progetti hanno avuto, fra i contenuti, tematiche attinenti l'area dell'organizzazione-personale e ben 45 hanno riguardato tematiche attinenti l'area della comunicazione.

I dati, specifici, che emergono dalle partecipazioni al Premio possono essere confrontati con quelli rilevati a livello nazionale (cfr. 10° Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione 2006, op. cit., pag. 48 e ss.):

Le aree con più elevato numero complessivo di partecipanti nei diversi comparti, sono

- L'area tecnico- specialistica;
- L'area giuridico-normativa
- L'area informatica e telematica.

(10) Cfr. 10° Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione 2006 – Scuola Superiore della pubblica Amministrazione – Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica pag. 50.

L'area dell'organizzazione e del personale conferma la sua rilevanza nelle Regioni e nelle Province.
E, ancora, in relazione a specifiche tematiche collegate con l'innovazione e il cambiamento, relativamente alle attività svolte nel 2006 e previste per il 2007, emerge, la diminuizione della rilevanza della comunicazione tanto per il 2006 che rispetto alle prospettive future, pure restando la tematica fra le principali priorità per gli Enti Locali.
Camera di Commercio ed Enti Locali attribuiscono rilievo alla tematica del miglioramento dei servizi ai cittadini e del customer satisfaction, in relazione al crescente rilievo del rapporto diretto con il cittadino.
Appare invece, scarsamente rilevante, fra le priorità delle Amministrazioni, il tema della valutazione e della qualità.
Sempre legate all'innovazione, si sono evidenziate tematiche quali la comunicazione interna – citata come attività di particolare impatto innovativo – e la comunicazione esterna [11].
Un ulteriore livello di analisi può essere condotto facendo riferimento alle aggregazioni delle tematiche sopra citate in quattro macro-aree, secondo la metodologia suggerita dal 10° Rapporto sulla Formazione nella Pubblica Amministrazione:

1. Formazione istituzionale
2. formazione per l'innovazione tecnologica
3. formazione per l'internalizzazione
4. formazione per il miglioramento della gestione,

concentreremo la nostra attenzione, anche in questo caso , sui dati elativi alla macro-area "formazione per il miglioramento della gestione" che raggruppa sia l'area formazione economico-finanziaria che l'area controllo gestione, ma anche :

---

(11) "*La comunicazione, sia interna che esterna, è essenziale per far in modo che tutti i soggetti si sentano partecipi e corresponsabili del cambiamento; Cambiamenti effettivi e duraturi nel settore pubblico presuppongono agire anche sulla dimensione culturale dei soggetti coinvolti*" (Fonte Ocse, 2000, Government of the future, www.oecd.org).

- ✓ la formazione manageriale,
- ✓ la formazione relativa ad organizzazione – personale
- ✓ la formazione relativa all'area comunicazione.

Da questo ulteriore livello di analisi risulta (cfr. 10° Rapporto sulla formazione nella Pubblica Amministrazione 2006, op. cit., pag. 51), che la macro-area "formazione per il miglioramento della gestione", risulta in crescita, tornando ad avvicinarsi al 25% che aveva raggiunto nel 2003 (12).
Sulla base dei dati riportati, appare difficile pervenire a delle conclusioni anche perché, spesso, i parametri di riferimento relativi alle aree prese in considerazione vanno considerate come del tutto indicativi.
Ciò nonostante è evidente l'attenzione che le Amministrazioni, in particolare quelle a livello locale (e quelle che negli anni hanno partecipato al Premio Basile) dimostrano per tematiche comunque attinenti la persona, il suo sviluppo personale (e non solo professionale), il suo "vivere" l'Amministrazione e nell'Amministrazione. E' questo sicuramente il dato più importante, che al di là dei numeri emerge da questa analisi.

---

(12) Appare interessante, in conclusione, citare anche alcuni dati tratti da"Formazione e sviluppo del personale-Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche" a cura di Nereo Zamaro - Dipartimento della Funzione pubblica- 2005- Edizioni Scientifiche Italiane.
L'idea guida dell'indagine realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è che la " *formazione può svolgere una funzione decisiva all'interno delle amministrazioni non tanto perché consente di aggiornare le conoscenza del personale, ma perché può facilitare e accompagnare i processi di innovazione, favorendo la diffusione di nuove culture organizzative capaci di rendere il cambiamento sostenibile"*. L'indagine, risalente al 2003, ha interessato un campione di 1.035 amministrazioni centrali, regionali e locali. Dall'indagine risultò (pag. 60 e ss.) che "*gli ambiti tematici in cui le amministrazioni pubbliche hanno svolto il maggior numero di corsi sono stati l'informatica e la telematica (73,2% delle amministrazioni) e l'organizzazione e/o gestione del personale (65,9%). Seguono l'area della comunicazione e/o delle relazioni esterne con il 64,0%. Il dato generale risulta ampiamente confermato nelle diverse tipologie dimensionali considerate in analisi.*

Emerge che tante Amministrazioni hanno ormai capito che le persone che operano in un'organizzazione, costituiscono uno dei pilastri dell'organizzazione stessa, vero motore della crescita dell'Ente e della collettività di riferimento; che un buon sistema di gestione delle risorse umane può migliorare i comportamenti, al di là del ruolo atteso; comportamenti che si caratterizzano per una maggiore soddisfazione e motivazione individuale e, dunque, per delle performance più efficaci [13]; hanno capito che il capitale umano và curato e che la cura più efficace si sostanzia soprattutto in una formazione di qualità, attenta ai cambiamenti e ai bisogni, sia organizzativo-professionali che personali dei lavoratori.

Una formazione che, al di là dei pur necessari percorsi tecnici/giuridici/normativi….., programmi piani e attui progetti tesi a far percepire al proprio personale la necessità del cambiamento, a favorire l'adozione di comportamenti di interesse verso quello che si fa, a far maturare un maggior riconoscimento dell'importanza del lavoro di gruppo, dei rapporti e della comunicazione: in poche parole far maturare un nuovo senso del lavoro pubblico.

Questo nuovo modo di percepire, rende sicuramente necessario rimodulare non solo gli strumenti, ma anche è soprattutto la logica di attenzione allo sviluppo della persona: occorre dare meno importanza agli obiettivi e maggior rilievo alle relazioni ed alle prassi e pratiche lavorative, nella convinzione che sono le dinamiche relazionali a dare un senso (nuovo) sia agli obiettivi che agli strumenti operativi.

Il percorso che porta ad una maggiore attenzione da parte delle organizzazioni alla persona "*sorta di albero che affonda le sue radici nella corposa concretezza della terra, ma che, nello stesso tempo, si*

---

(13) "*Ciò che più conta oggi, nella competizione globale, è la disponibilità di capitale umano, di idee, di capacità innovativa, quella forza che consente di fare cose nuove secondo tecnologie più avanzate e in tempi sempre più rapidi. Il motore di queste forze non sono le macchine, ma le persone. Persone brillanti, preparate, istruite, creative, persone che a differenza delle macchine, non stanno ferme, ma si muovono e lo fanno in maniera crescente*", Roberto Panzarani, "La formazione all'innovazione" pagg. 7 e ss. , For –Rivista per la formazione AIF n° 69/2006;

apre all'esterno ad una esperienza che la trascende" [14], che porti ad intenderla fattore chiave per la realizzazione del cambiamento e che, ancora, porti la "*formazione ad intervenire affinchè questa crescita sia caratterizzata da una corretta coerenza tra le varie parti della pianta…*" [15], per come viene percepito, risente ancora di evidenti lacune e difficoltà di realizzazione.

Ciò nonostante i cambiamenti e le innovazioni sono visibili e tangibili in realtà, quali ad esempio le Amministrazioni partecipanti alle varie edizioni del Premio Basile, che hanno saputo accelerare il percorso.

In molte Amministrazioni si è venuta a determinare una condizione nella quale le aspettative da parte del cliente interno e del cliente esterno sono sensibilmente accresciute anche in seguito agli sforzi, apprezzati e riconosciuti, messi in atto da queste Amministrazioni in campo formativo rispetto a tematiche connesse alla persona e alla sua centralità.

Ecco allora che la formazione, soprattutto se centrata sulla persona, da i suoi frutti, ha una utilità che si realizza in modo trasversale nel processo di realizzazione di buone politiche pubbliche.

I lavoratori e, soprattutto, i cittadini avvertono e apprezzano questi cambiamenti; e questo dato deve incoraggiare le Amministrazioni "coraggiose" a continuare sulla strada intrapresa, ma deve essere da stimolo per tutte le altre, ad abbandonare vecchi schemi e metodologie e puntare decisamente verso una formazione di qualità, verso l'innovazione, verso una formazione mirata sulla centralità della persona e sui servizi ai cittadini, ma anche, ovviamente, verso una formazione che sia in grado di fornire al lavoratore le competenze necessarie per inserirsi efficacemente nei nuovi processi organizzativi e, allo stesso tempo, vivere il cambiamento come una reale possibilità di crescita personale e professionale.

---

(14) P. S. Caltabiano pag. 6 op.cit
(15) P. S. Caltabiano pag. 6 op.cit

Per far ciò, occorre ovviamente investire, sia dal punto di vista finanziario (con particolare attenzione alla necessità di orientare le risorse verso le priorità strategiche delle amministrazioni) ma soprattutto in termini di studio, di applicazione, di metodo.

Occorre progettare, programmare con serietà e competenza, il che dovrebbe garantire e assicurare che i risultati attesi siano effettivamente coerenti con le aspettative e con le esigenze dell'organizzazione ma altresì con le politiche più ampie e complessive di sviluppo delle risorse umane, ma anche gestire (16), formare e soprattutto valutare con serietà e competenza (17).

In particolare la valutazione deve sempre più diventare elemento integrante e costante dei processi formativi, che fornisca effettivi contributi al miglioramento qualitativo dell'attività formativa realizzata e che aiuti la definizione dei piani futuri.

In questo scenario tutti gli attori (organizzazioni sindacali, istituzioni, centri di formazione, dirigenza, amministratori,….) sono però chiamati ad assumersi responsabilità e impegni; e, sicuramente, *"un'importante*

---

(16) "*Per quanto riguarda la dimensione organizzativa e gestionale sembrano spesso trascurate la fattibilità temporale, tecnica ed economica del Piano. In altre parole, non si definisce una programmazione operativa che possa anticipare vincoli e criticità organizzative , definendo un quadro realistico e al tempo stesso ambizioso e coerente delle attività da svolgere e delle risorse da impiegare. Così le attività formative tendono a procedere su un proprio binario, penalizzando:*

- ✓ *La tempestività dell'azione formativa come parte organica a processi di trasformazione più ampi;*
- ✓ *la capacità di armonizzare formazione e attività lavorative"*, tratto da "Programmare e valutare la formazione – Una guida per le Amministrazioni Pubbliche" – Dipartimento della Funzione Pubblica , LattanzioeAssociati, Mipa pagg.11/12, Ed. Rubettino, 2004

(17) In tema di valutazione, fra le altre esperienze, si pensi per esempio al progetto pluriennale "Qualità ed efficacia della formazione pubblica", affidato dal Dipartimento della Funzione Pubblica al Formez, che si è proposto di favorire, in modo diffuso e su tutto il territorio nazionale, una programmazione e gestione della formazione più efficace, coerentemente con le reali esigenze delle amministrazioni pubbliche.

Associazione professionale come l'AIF dovrà sempre più favorire il confronto dottrinale ed esperenziale, declinato ad altro livello qualitativo, fra i diversi approcci, logiche e modelli, sia teorici che pragmatici, in grado di affinare le competenze tecniche e valoriali degli esperti dei processi di apprendimento" (18).

L'attuale momento economico sta visibilmente penalizzando nell'ambito pubblico gli investimenti nella formazione del personale, limitandoli spesso agli obblighi normativi, derivanti dalle fonti contrattuali.

Ma è, anche, per questo che occorre avviare una serie e matura riflessione globale e sistemica sulla valenza degli investimenti in formazione, sulla sua qualità ed efficacia e sulla sua valenza diretta per l'intero sistema. Ciò che occorre sempre più diffondere è la presenza di sistemi di governo della formazione, che operino in stretta sinergia con gli altri sistemi di pianificazione e programmazione strategica e di governo dell'amministrazioni pubbliche.

"*Non mancano segnali positivi che indicano un forte dinamismo all'interno delle pubbliche amministrazioni…..Per il futuro esiste quindi la speranza che nuovi e più convincenti successi, uniti ad azioni di sistema e a importanti interventi strutturali, concorrano a rendere complessivamente più moderno l'intero sistema formativo pubblico….. facendo regredire l'eccessivo gap tra le diverse amministrazioni*" (19).

---

(18) P. S. Caltabiano pag. 6 op.cit

(19) Volume "Scenari e tendenze della formazione pubblica" Dipartimento della Funzione Pubblica – Formez, 2006 pag. 68.

3.2. L'APPRENDIMENTO DEGLI ADULTI NELLA SCUOLA DELLE AUTONOMIE E DELL'INNOVAZIONE

di Antonina Marascia

Sono particolarmente legata al premio Basile poiché esso ha rappresentato per me la porta di ingresso verso l'AIF.
Mi sono avvicinata all'Associazione, infatti, proprio in occasione della prima edizione del premio, che fu assegnato al comune dove prestavo servizio, Campobello di Mazara, il 5 luglio del 2002, in occasione del terzo anniversario dell'uccisione di Filippo Basile.
Da allora ne abbiamo fatta di strada ed è stato entusiasmante assistere di anno in anno alla crescita di un evento nato un po' in sordina, che oggi celebra la sua sesta edizione e raccoglie oltre ottanta candidature provenienti dalle più disparate amministrazioni pubbliche del nostro paese, ma accomunate dalla stessa passione per la persona e per la sua crescita, con un forte orientamento al servizio.
E' quindi con particolare emozione che oggi mi accingo a raccontare un pezzo del Basile, da un punto di vista estremamente privilegiato, quello di responsabile del settore nazionale AIFScuola: delle 83 candidature 2007, infatti, ben 11 (pari al 12%) hanno coinvolto le scuole italiane.
In un momento in cui la scuola è spesso sulle prime pagine dei mass-media per episodi poco edificanti e indicatori di un malessere giovanile che ci coinvolge e ci interroga come genitori, educatori e formatori, vogliamo presentare in queste pagine le esperienze e le buone pratiche "targate" Basile, progettate e realizzate dalla scuola o dentro la scuola, spesso in sinergia con altri protagonisti della nostra società.

Le candidature e i soggetti coinvolti

Nelle precedenti edizioni le scuole italiane hanno partecipato al premio Basile con, in totale, tre candidature, illustrate nel corso del 1° Convegno nazionale AIFScuola che ha tenuto a battesimo il settore e si è svolto a Palermo il 30 gennaio 2007, in una sorta di "Vetrina delle eccellenze" dedicata a questo particolare pezzo di pubblica amministrazione:

1. Istituto comprensivo autonomo Federico II di Palermo - *"La formazione dei docenti per la gestione delle criticità ambientali: il progetto <<Bulli e Bullismo>>"*, edizione 2003, 1° classificato
2. Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia Romagna - *"Da capi d'istituto a dirigenti scolastici: un'esperienza formativa di qualità"*, edizione 2006, segnalazione di eccellenza
3. Istituto comprensivo Grazia Deledda di Valledoria (SS) in collaborazione con: Impresa insieme, Comune di Valledoria, Istituto di ricerca sulla Formazione Intervento, Associazione Territorio del Comune di Tempio Pausania - *"Il rapporto Scuola/enti locali ed il processo di apprendimento della collettività territoriale: il progetto <<Delfino>>"*, edizione 2006, segnalazione di eccellenza

Le candidature di questa VI edizione (vedi tabella 1.) sono in tutto 11, di cui 4 provenienti direttamente da Istituti scolastici e 7 provenienti da altre pubbliche amministrazioni ma realizzate all'interno delle scuole e con il coinvolgimento diretto dei docenti e dei dirigenti scolastici.

Delle quattro candidature scolastiche una proviene da un Centro EDA (centro territoriale per l'educazione permanente degli adulti), due provengono da Istituti comprensivi autonomi e una proviene da un circolo didattico.

Diverse sono le pubbliche amministrazioni coinvolte dalle scuole o che si sono proposte alle scuole per realizzare interventi formativi per gli adulti: due Agenzie per le entrate, due Province, l'ISTAT, una ASL ed un Istituto di ricerca-intervento per conto di una comunità montana.

Anche i destinatari delle attività sono di diversa tipologia: nella stragrande maggioranza dei casi le attività formative sono rivolte ai dirigenti, ai docenti e, più o meno direttamente, agli studenti, ma diversi progetti coinvolgono anche le famiglie, le amministrazioni locali, altre figure professionali impegnate nel processo di apprendimento.
Dal punto di vista della distribuzione geografica, le candidature provengono da sei regioni sparse su tutto il territorio nazionale: l'Emilia Romagna e la Sicilia, con tre candidature ciascuna; la Sardegna con due candidature; il Trentino Alto Adige (Provincia Autonoma di Bolzano), la Lombardia e il Lazio, con una candidatura ciascuna.

Tabella 1

candidatura	titolo del progetto	destinatari
1. Provincia di Reggio Emilia	*ON: Laboratorio itinerante di musica e arti varie*	350 tra docenti e studenti provenienti da: • 25 scuole superiori di tutta la provincia • 4 scuole medie • 3 ventri giovani • Università di Modena e Reggio
2. II Circolo didattico *"Santa Gemma"* di Mazara del Vallo (TP)	*P.R.I.S.MA.: Progetto di integrazione scolastica a Mazara*	250 tra docenti e studenti provenienti da: • 2 Istituti comprensivi autonomi 1 Circolo didattico
3. Provincia Autonoma di Bolzano Alto Adige, Ripartizione 22 *"Formazione professionale agricola, forestale ed economia domestica"*	*Implementazione dell'offerta formativa in esito all'analisi dei fabbisogni professionali formativi nelle scuole di economia domestica dell'Alto Adige*	30 tra dirigenti e insegnanti delle Scuole professionali di economia domestica della Provincia di Bolzano
4. Agenzia delle entrate, Ufficio di Montichiari (BS)	*"IL PAESE FISCALOT": Progetto di educazione fiscale nelle scuole elementari*	400 tra docenti e studenti provenienti dalle scuole elementari del territorio
5. Agenzia delle entrate, Direzione regionale Emilia Romagna, Area di Staff Comunicazione	*"Generazioni a confronto: fiabe, giochi e internet per conoscere il mondo delle tasse": un percorso di formazione per il cittadino contribuente*	750 tra docenti e studenti provenienti da: • Sperimentazione in una scuola elementare di Bologna • Implementazione del progetto nelle scuole della Regione
6. Centro territoriale EDA presso il II Circolo didattico "Santa Gemma" di Mazara del Vallo (TP)	*"CALICE DI…VINO": Cultura e storia dei popoli*	60 adulti dei comuni di Salemi e Mazara del Vallo da alfabetizzare alla cultura del vino
7. Azienda Unità Sanitaria di Parma	*La sicurezza nella scuola: costruzione di criteri omogenei e procedure integrate tra i servizi*	150 adulti provenienti dalle scuole dell'intera provincia
8. Istituto nazionale di statistica ISTAT	*Scuola conoscenza qualità: SCQ*	30 tra docenti e studenti di un Istituto superiore per la realizzazione del progetto pilota da esportare in altri contesti scolastici
9. Istituto comprensivo *"G. Palombo"* di Salaparuta (TP)	*Saggio di lettura espressiva e aritmie poetiche*	25 tra docenti e studenti dell'Istituto comprensivo
10. Istituto di ricerca sulla formazione-intervento per conto della Comunità montana delle Baronie (NU)	*PROGETTO ORIONE: Programma di formazione-intervento per la prevenzione del fenomeno della dispersione scolastica e formativa*	800 tra dirigenti scolastici, dirigenti e funzionari dei comuni sede degli Istituti scolastici coinvolti, docenti, studenti, famiglie, imprenditori, psicologi
11. Istituto comprensivo *"Grazia Deledda"* di Valledoria (SS)	*Progettare per apprendere*	25 tra dirigenti e docenti dell'Istituto comprensivo

Fabbisogni, obiettivi, metodologie

Le esperienze presentate costituiscono un piccolo ma significativo spaccato dell'educazione degli adulti nella scuola delle autonomie e dell'innovazione. Dalla lettura dei fabbisogni rilevati e degli obiettivi perseguiti (tabella 2.), emergono infatti le più disparate esigenze formative e le più variegate strategie di risposta, fortemente collegate al contesto ambientale ed altrettanto fortemente proiettate a fare della scuola un luogo privilegiato per sperimentare nuovi assetti a sostegno della crescita culturale ma anche sociale e persino economica del paese.

Molto interessanti sono le collaborazioni richieste dalla scuola o a questa proposte da altre amministrazioni pubbliche, in un'ottica di positiva sinergia a sostegno dei processi di cambiamento in atto: due esperienze, ad esempio, provengono dalle Agenzie delle entrate e rispondono all'obiettivo di arrivare ai cittadini tramite gli studenti, passando per i docenti e i dirigenti scolastici, per favorire l'implementazione di una "cultura" della fiscalità; un progetto riguarda l'esplicita richiesta fatta all'ISTAT da parte di un istituto scolastico superiore; due esperienze vedono quali protagoniste le Province, competenti in ambito di istruzione professionale, impegnate a collegare più strettamente il mondo della scuola con il mondo del lavoro.

Sul piano delle metodologie formative anche in questo settore è interessante sottolineare come alla formazione d'aula si vadano sostituendo modalità di apprendimento diverse e mirate, in coerenza con i fabbisogni rilevati e gli obiettivi che si intendono perseguire.

Due progetti, in particolare, hanno sperimentato con successo la formazione-intervento per generare un processo di apprendimento collettivo territoriale che non rispondesse solo al bisogno di combattere un sintomo (la dispersione scolastica) ma mirasse a "curare" l'intera comunità, dentro la quale la scuola svolge un ruolo di protagonista; alcuni progetti utilizzano metodi coinvolgenti anche sotto il profilo dell'emozione (il laboratorio creativo, la riscoperta della lettura e della poesia, le fiabe interattive, il gioco, il campo estivo) che diventa strumento di apprendimento primordiale da rivalutare e di cui

impadronirsi con efficacia; altri si avvalgono dei lavori di gruppo, delle tecniche multi-mediali, dell'informatica.

Tabella 2.

1. Provincia di Reggio Emilia – "On: Laboratorio itinerante di musica e arti varie"
Fabbisogni: La Provincia di Reggio Emilia riserva un ruolo di primo piano al mondo giovanile e crede fermamente nella necessità di investire in modo sistematico in azioni culturali rivolte ai giovani, tanto che ne ha fatto uno dei punti strategici delle proprie linee programmatiche. Per questo ha inteso dare vita, con gli Enti del territorio, a un progetto di carattere formativo (ON) rivolto ai giovani che rispondesse alle seguenti domande: Cos'è la creatività per i giovani? Come si esprimono i ragazzi? Quali sono i loro gusti ed i loro interessi nell'ambito della musica, del video, della grafica/ illustrazione e della scrittura? Quali sono gli spazi e le dinamiche di relazione dei ragazzi ed il loro rapporto con le nuove tecnologie?
Obiettivi: stimolare l'interazione tra musica ed altre espressioni artistiche (grafica, scrittura, video e teatro); fornire, in modo continuativo, nuove opportunità, strumenti formativi, stimoli e visibilità ai giovani creativi; valorizzare le proposte artistiche che il territorio provinciale esprime, incentivando tali attività e rendendo, nel tempo, Reggio Emilia un centro di riferimento e di elaborazione per la creatività giovanile.

2. II° Circolo Didattico "Santa Gemma" di Mazara del Vallo (TP) – "P.R.I.S.M.A.: progetto di integrazione scolastica a Mazara"
Fabbisogni: Il progetto risponde a due specifici fabbisogni formativi, rilevati all'interno della comunità mazarese, una città di oltre 50.000 abitanti che è costituita per il 10% da cittadini tunisini e maghrebini:
-) la necessità dei cittadini stranieri di conoscere la lingua italiana come strumento per l'integrazione nel territorio e la pacifica convivenza fra autoctoni e stranieri

-) far sì che il processo di integrazione non gravi soltanto sulle spalle dei cittadini tunisini.
Infatti è stata prevista una azione formativa specifica rivolta all'acquisizione di competenze riguardo la lingua e la cultura araba. Tale azione è stata aperta a tutti gli adulti mazaresi per rendere fattibile il processo di comunicazione e quindi di scambio interculturale
Obiettivi: Ampliare l'attività di alfabetizzazione della lingua italiana degli alunni tunisini che frequentano le scuole della rete e assicurare la prosecuzione dell'insegnamento della lingua araba ai bambini del 1° circolo didattico di Mazara; Favorire il confronto fra gli aspetti peculiari delle diverse culture presenti nel territorio di Mazara al fine di rilevarne punti di contatto e differenze con lo scopo di favorire il reciproco scambio, la ricerca di un linguaggio comune e la condivisione di valori universali.

3. Provincia di Bolzano – "Implementazione del sistema dell'offerta formativa in esito all'analisi dei fabbisogni professionali e formativi nelle scuole di economia domestica dell'Alto Adige"
Fabbisogni: Il progetto nasce dalla rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi nel settore dell'economia domestica, realizzato dalla Provincia Autonoma di Bolzano nel 2005. Tale indagine ha messo in evidenza che l'offerta formativa rivolta agli alunni delle Scuole di Economia Domestica altoatesina non rispecchia le reali esigenze del mercato del lavoro e non sostiene adeguatamente l'inserimento lavorativo degli stessi e richiede la necessità di valorizzare specifiche figure professionali operanti nell'area della gestione e dell'economia domestica, integrandole nel contesto produttivo attraverso competenze realmente spendibili in ambiti e tempi diversi.
Obiettivi: definire i piani formativi delle Scuole stabilendo modalità, contenuti, tempi, strumenti e tecnologie, professionalità coinvolte, sistemi di integrazione con il sistema istituzionale e socioeconomico locale nonché sistemi di certificazione delle competenze e di riconoscimento dei crediti; progettare l'assetto funzionale e organizzativo più idoneo all'erogazione del nuovo sistema di offerta formativa; individuare e definire un Piano

Formativo per il personale docente coinvolto nel processo di cambiamento, individuando le competenze tecnico-specialistiche da formare in base al nuovo piano di offerta e ai nuovi indirizzi di studio ma anche definendo e agevolando il cambiamento, modificando l'approccio e la predisposizione all'erogazione della formazione

4. Agenzia delle Entrate – Ufficio di di Montichiari (BS) – "Progetto di educazione fiscale nelle scuole elementari: il paese Fiscalot"
5. Agenzia delle entrate Emilia Romagna - "Generazioni a confronto: fiabe, giochi e internet per conoscere il mondo delle tasse": un percorso di formazione per il cittadino contribuente
Fabbisogni: Le dimensioni del fenomeno dell'evasione fiscale in Italia hanno indotto l'Agenzia delle Entrate ad intraprendere percorsi di educazione civica e fiscale, in aggiunta alle attività istituzionali di assistenza e informazione da un lato, e di controllo dall'altro. L'esperienza maturata nell'ambito del progetto nazionale "Fisco e Scuola" ha evidenziato l'importanza di modalità didattiche interattive ed "esperienziali" nell'apprendimento dei giovani e il riflesso diretto che queste hanno nella formazione degli adulti. A partire da questa consapevolezza, l'Agenzia delle Entrate di Montichiari ha messo a punto la fiaba interattiva *"Il Paese Fiscalot"*, mentre la Direzione Regionale Emilia-Romagna ha ideato *"Generazioni a confronto: fiabe, giochi e internet per conoscere il mondo delle tasse"*.

Obiettivi: Diffondere una cultura fiscale nelle scuole di ogni ordine e grado; Introdurre i giovani ai principi civici basilari, mirando allo *sviluppo* della persona e al radicamento di comportamenti civici corretti; Creare consapevolezza negli adulti rispetto ai valori della legalità; Contribuire al raggiungimento della *tax compliance*, di un adempimento spontaneo agli obblighi tributari negli adulti e, in un'ottica di marketing relazionale, nei giovani, contribuenti del domani

6. Centro territoriale di educazione permanente degli adulti (EDA) presso il II Circolo Didattico "Santa Gemma" di Mazara del Vallo (TP) – "Calice di…vino: cultura e storia de popoli"

Fabbisogni: Il progetto risponde all'esigenza di fornire alle persone interessate la possibilità di conoscere uno dei patrimoni culturali ed economici più significativi del territorio nazionale e locale: il vino. Il progetto infatti coniuga gli aspetti culturali, storici e geografici relativi al patrimonio enologico del territorio, ne amplia le conoscenze attraverso una significativa panoramica nazionale ed internazionale ed affianca alla teoria l'affinamento delle competenze visive, olfattive e gustative nei confronti del prodotto vino in una dimensione formativa ed educativa fortemente orientata al benessere ed alla qualità della vita.

Obiettivi: Conoscere il vino imparando ad esprimere capacità critica e a distinguere se un vino è buono o meno buono. Fornire ai partecipanti le linee-guida necessarie per un corretto adeguamento del vino ai cibi ed alla compagnia. Fare quindi del bere un momento di qualità e di benessere della persona e delle relazioni, coniugando il buon vino al buon cibo, in una dimensione che affonda le radici in una terra che trae le sue maggiori risorse dall'agricoltura e dalla viticoltura.

7. Azienda Unità Sanitaria di Parma – "La sicurezza nella scuola: costruzione di criteri omogenei e procedure integrate tra i servizi"

Fabbisogni: All'interno del Dipartimento di Sanità Pubblica è stata rilevata l'esigenza, visto l'ambito territoriale provinciale, di effettuare un percorso condiviso di costruzione di procedure integrate fra i servizi che a vario titolo intervengono per gli aspetti di igiene, sicurezza e promozione della salute in ambito scolastico.

Obiettivi: Gli obiettivi che si sono voluti perseguire sono stati pertanto quelli di creare criteri condivisi ed omogenei applicabili in tutto il territorio aziendale e la costruzione di materiale documentale che permettessero di attuare in ambito scolastico le stesse modalità di intervento relativamente ai diversi aspetti strutturali, servizi e strutture per l'infanzia (da 0 a 6 anni),

sicurezza ed igiene del lavoro in ambito scolastico, profilassi delle malattie infettive, igiene e sicurezza degli alimenti in ambiti scolastici. Tutto questo scegliendo la metodologia formativa che permetteva l'attivazione di gruppi di lavoro multidisciplinari e multidistrettuali.

8. ISTAT – "Scuola Conoscenza Qualità: SCQ"
Fabbisogni: Il progetto nasce dalle sollecitazioni provenienti dai docenti di un Istituto Superiore del territorio, di poter disporre di approcci efficaci per l'insegnamento semplificato, seppure non banalizzato, della statistica, con l'intento di far capire agli studenti che per la comprensione del mondo e della società attuali è fondamentale un'informazione quantitativa.
Obiettivi: Coerentemente con i fabbisogni rilevati, gli obiettivi fondamentali del progetto sono la promozione e la diffusione di una corretta cultura statistica tra gli studenti delle scuole medie superiori.

9. Istituto comprensivo "G. Palombo" di Salaparuta (TP) – "Saggio di lettura espressiva e aritmie poetiche"
Fabbisogni: La disaffezione alla lettura che si riscontra troppo spesso tra i ragazzi è riconducibile non soltanto al ruolo catalizzatore svolto dalla televisione ma anche ad una "fatica di leggere" dovuta all'associare la lettura a un dovere scolastico, ad un'attività passiva che nega la socialità. La *lettura* soffre molto della concorrenza di uno sviluppo tecnologico che propone stimoli sempre più lontani dalla dimensione narrativa, laddove invece il libro si esalta nella propria essenza fatta lentezza, referenzialità e scavo in profondità.
Obiettivi: Conoscere le diverse modalità di lettura; Comprendere il significato globale di un brano ascoltato e/o letto; Individuare i termini non conosciuti e intuirne il significato dal contesto; Individuare in un testo le sequenze principali; Sintetizzare ed esporre il contenuto di un testo ascoltato e/o letto; Esprimere attraverso gestualità e versi poetici le emozioni. A tal fine, il percorso al quale partecipano i docenti e gli studenti è volto a favorire e rafforzare il significato della lettura e della poesia come atto di libertà e

come atto piacevole, a creare i presupposti per la formazione di lettori e poeti consapevoli e autentici, nonché ad avviare e consolidare la lettura espressiva e saperla approfondire attraverso la comprensione del contenuto.

10. Istituto di ricerca sulla formazione-intervento per conto della Comunità Montana delle Baronie (NU) – "Progetto Orione: Programma di formazione-intervento per la prevenzione del fenomeno della dispersione scolastica"

Fabbisogni: Il progetto scaturisce da una analisi sul campo svolta nel 2004 da Impresa Insieme e dall'Istituto di ricerca sulla formazione-intervento che ha coinvolto tutti i comuni della Comunità Montana delle Baronie e ha dimostrato che oltre alla dispersione scolastica c'erano ben altri fenomeni su cui appuntare l'attenzione, in un contesto poco propenso a raccogliere gli stimoli per l'innovazione e per il cambiamento dei comportamenti. Da questo è stato dedotto che la dispersione non poteva essere un fenomeno da addossare ai giovani, ma un segnale importante di un disagio di una collettività che doveva per prima apprendere il proprio stato e poi apprendere come fare per rompere la cappa, liberare energie e trovare forza comune per progettare assieme il proprio futuro.

Obiettivi: L'intervento mira ad innescare un processo di apprendimento di una collettività territoriale che, partendo da un fenomeno critico che lascia trasparire un disagio sociale (la dispersione appunto), sappia costruire percorsi di aiuto reciproco e sviluppare progetti concreti di sviluppo della vivibilità del proprio contesto sociale ed economico, recuperando la propria identità e valorizzando ciò che la storia della propria gente ha scritto e ha lasciato in eredità ai giovani di oggi.

Questo progetto e la metodologia utilizzata hanno contribuito a far comprendere che, pur restando se stessi (adulti, educatori) si può fare un percorso piacevole di apprendimento reciproco e partecipato.

11. Istituto comprensivo "Grazia Deledda" di Valledoria (SS) – "Progettare per apprendere"

Fabbisogni: Dopo la realizzazione del "Progetto Delfino" (vedi Premio Basile 2006), la direzione scolastica ha rilevato che, a valle del progetto citato (attuato con la metodologia della formazione-intervento) una delle criticità riguardava la necessità di potenziare tra i docenti l'approccio progettuale anche per l'erogazione della didattica. Inoltre, il programma Delfino aveva avviato un percorso progettuale e i ragazzi stessi avevano definito una serie di azioni da realizzare che richiedevano una competenza specifica in merito. La normativa sulla scuola dell'autonomia e la necessità di attuare progetti anche per ottenere finanziamenti utili alla sussistenza scolastica rendevano altresì indispensabile avviare un'azione organica che mettesse in grado, almeno una parte dei docenti, di gestire la progettualità come metodologia.

Obiettivi: consentire a tutti i suoi docenti di avere come supporto per la loro attività progettuale nella scuola un sistema e una modalità omogenea per formalizzare gli obiettivi, i risultati che ci si propone di ottenere e le conseguenti azioni da pianificare e realizzare nel corso dell'anno scolastico. Per condividere la strutturazione di tale sistema è stato realizzato un programma di formazione-intervento® Con tale metodologia, proprio partendo dai progetti che gli insegnanti e la direzione scolastica hanno inteso realizzare e dall'esercizio in comune dell'attività progettuale, si è messo a punto un sistema di progettazione di comune soddisfazione da applicare poi ricorrentemente, anche nell'erogazione della didattica curricolare.

Conclusioni

Da questa breve carrellata di esperienze vien fuori che la scuola è ben dentro il processo di ammodernamento della pubblica amministrazione italiana e registra alcune esperienze di eccellenza che, grazie al premio Basile e agli sforzi che l'AIF sta dedicando al nuovo settore, potranno essere divulgate in tutto il territorio nazionale, in un processo di virtuoso contagio e di positiva contaminazione.

3.3. LA FORMAZIONE NELLA P.A.

di Pietro Maria Paolucci

La formazione nella pubblica amministrazione, di fronte ad un riordino del sistema, trova nuove prospettive. La tesi sostenuta finora è che la formazione può essere una potente leva da azionare per spingere il cambiamento e sostenere i processi di trasformazione sopra richiamati, a condizione che anch'essa affronti il proprio cambiamento di paradigma: la formazione di interesse generale. La formazione cioè in grado di sviluppare cultura e comportamenti coerenti al nuovo paradigma sussidiario, al governo per politiche, ai processi decisionali inclusivi. I principi fondanti della formazione di interesse generale riguardano, da un lato, la sua funzione (e gli obiettivi) e, dall'altro, l'unità di riferimento cui rivolge l'azione.
Se tradizionalmente la formazione, la buona formazione, è considerata lo strumento che sviluppa competenze al ruolo (colma *gap* di competenza). Trasmette i saperi (professionali) necessari allo svolgimento di (nuove) funzioni, la formazione di interesse generale è finalizzata, invece, a determinare comportamenti. Non tanto competenze al ruolo, quanto cultura, valori, consapevolezza, modo di pensare (*forma mentis*). Componenti intangibili del sapere che sono alla base dei comportamenti. La formazione di interesse generale si prefigge di migliorare le qualità personali agendo sul senso di appartenenza, sulla motivazione, su alcuni valori fondanti come il bene comune e l'interesse generale. *Forma mentis* e qualità personali, benché immateriali, costituiscono elementi strutturali elementari (le cellule) su cui costruire capacità amministrative rispondenti alle domande delle istituzioni (dell'Unione europea) e dei privati (imprese, cittadini).

L'unità di riferimento dell'azione formativa non è rappresentata dall'individuo o dall'organizzazione, ma dalla comunità. Dall'insieme dei soggetti, pubblici e privati, che sono insieme per il raggiungimento di un fine comune. Sia che esso riguardi il processo di attuazione di una politica, sia la cura di un bene comune, che la partecipazione ad un processo decisionale inclusivo la formazione di interesse generale non si può configurare come un'azione formativa rivolta ai propri dipendenti per risolvere un problema di competenze delle risorse umane, ma come un'attività di accompagnamento ad una pluralità di soggetti, differenti per ruolo, responsabilità, competenze, amministrazione di appartenenza, che sono insieme per la soluzione di un problema comune, che, con l'aiuto della formazione, interagiscono e si confrontano generando apprendimento collettivo, competenze condivise. La specificità della formazione di interesse generale sta, dunque, nell'apprendimento collettivo della comunità, generato dalla partecipazione, dal confronto, dall'interazione e dalla condivisione.

Difficilmente si sono rilevate le "virtù" di redazione del piano formativo: in primo luogo lo strumento piano non ha assunto un valore rilevante, in quanto poter disporre di uno documento che indichi obiettivi, priorità, destinatari della attività di formazione ne consente una gestione non episodica e coerente con le esigenze operative dei diversi settori/servizi; in secondo luogo, e sicuramente più rilevante, è il processo di costruzione del Piano quello in grado di aggiungere valore alla attività formativa.

Al di fuori di un percorso di pianificazione della formazione infatti rimane difficile immaginare sedi e modalità per discutere, all'interno di una amministrazione, delle prospettive strategiche di evoluzione della amministrazione stessa, e delle relative conseguenze sui sistemi di professionalità.

I piani costituiscono, quindi, il terreno strategico nel quale perseguire l'obiettivo di "condurre a sistema" la formazione e di integrarla nei processi di cambiamento culturale e organizzativo dell'amministrazione. Un Piano di formazione per le politiche dovrebbe forzare i confini della singola Amministrazione per interessare:

- più amministrazioni simili – i Comuni impegnati nella realizzazione del piano di zona dei servizi sociali;
- amministrazioni, o meglio parti di amministrazioni, collocate a diversi livelli istituzionali– Regione, Provincia, Comuni;
- soggetti del volontariato e del terzo settore;
- utenti, cittadini e *stakeholder* coinvolti nella politica.

Sarebbe sicuramente velleitario immaginare che un piano di formazione possa essere costruito senza tener conto in alcun modo dei confini della organizzazione che lo promuove, indirizzandolo in primo luogo ai propri dipendenti. E tuttavia, sempre più frequentemente le amministrazioni locali sono coinvolte nella realizzazione di progetti finanziati con fondi comunitari, nazionali o regionali, che richiedono il coinvolgimento di una pluralità di soggetti ed istituzioni, e che spesso dispongono di una quota del *budget* complessivo da dedicare alla realizzazione di interventi di formazione.
Le modalità organizzative della formazione sono molteplici. Vista l'influenza esercitata sulle scelte organizzative dalla disponibilità finanziaria, ci sembra opportuno fare un inciso sul valore della formazione come investimento. Le risorse finanziarie non sembra abbiano incoraggiato e consentito di ragionare in termini di investimento. Ma ragionare in termini di spesa proficua è possibile. La formazione interviene sulla professionalità individuale, ma anche sul modo di percepire il proprio ruolo e l'organizzazione tutta insieme. Dunque, il piano di formazione dovrebbe essere finale rispetto ad un dibattito interno sullo sviluppo organizzativo della singola istituzione pubblica. In tal modo si supera anche lo scoglio della volontarietà o meno della partecipazione. La condivisione del modello di sviluppo porta all'adesione personale e concreta al piano di formazione. Se manca questa fase è molto probabile che le iniziative di formazione vedano partecipazioni singole, motivate da spinte individualiste, disaggregate e non riconducibili ad un pensare comune.
Proprio sulla base dell'entità delle risorse finanziarie si potrebbero percorrere più strade.

- progettare individualmente o utilizzando accordi di rete anche in collaborazione con Università, con le Associazioni professionali qualificate e con i soggetti accreditati;
- partecipare ad iniziative formative promosse dall'Amministrazione a livello nazionale o regionale;
- realizzare iniziative in autoaggiornamento.

Sia la riforma della pubblica amministrazione sia le pressioni provenienti dai contesti di riferimento dell'azione amministrativa, incidono sugli assetti organizzativi, sui ruoli e sulle caratteristiche professionali del personale pubblico e, dunque, sollecitano interventi e investimenti formativi e di sviluppo delle capacità del capitale umano disponibile nelle amministrazioni pubbliche. Sembra che la strada percorsa sia stata quella dell'introduzione nel settore pubblico di meccanismi di gestione tipici del *management*, così come conosciuto nel settore privato.
L' elemento "*orientamento al mercato*" viene incoraggiato attraverso la competitività, sia tramite il ricorso al mercato esterno (*contracting out*), sia attraverso la creazione di mercati interni o *quasi mercati*. In questo senso si privilegia il ruolo di *governance* dell'amministrazione a quello della tradizionale produzione di beni e servizi, incentivando un atteggiamento strategico di maggiore focalizzazione delle attività amministrative su quelle prioritarie e coerenti con la missione istituzionale.
L' elemento *orientamento all'efficienza ed efficacia* si concretizza nella tendenza a ricercare meccanismi propri del settore privato, del tipo *value for money*, attraverso l'introduzione di più forti controlli gestionali e contabili. Questa strada comprende la privatizzazione del rapporto di lavoro, lo sviluppo di ruoli professionali di direzione
e l'introduzione di una serie di tecniche manageriali finalizzate alla ricerca dell'efficienza e dell'efficacia. Inoltre vengono sviluppati maggiori controlli tramite valutazioni dei meriti e delle prestazioni, collegate a salari di produttività.

La stagione di sviluppo della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (Ict) sta invece incidendo in modo consistente sulle attività delle amministrazioni per le quali il trattamento di informazioni (*e-government*) costituisce non solo uno dei processi caratteristici, ma anche uno dei contenuti tipici del lavoro svolto dagli impiegati pubblici.

Si va progressivamente modificando così la configurazione del lavoro: si riduce il lavoro operativo (anche di tipo amministrativo) e la composizione degli organici ne risulta profondamente trasformata. Da una parte si accorpano le strutture concentrandosi nei compiti di *corebusiness*, dall'altra si sviluppano nuove professionalità, più coerenti con bisogni emergenti (si pensi ad esempio a figure come quelle del *mediatore culturale* o, in altro contesto, dell'*esperto di tecnologie dell'informazione*, e così via) e si modifica il sistema delle competenze richieste (ad esempio: la capacità di sviluppare reti di relazioni o di condividere conoscenze, di pensare in logica sistemica) per poter rendere sostenibili nuove politiche.

In generale, avendo come background il contesto politico della ***Strategia di Lisbona*** e un approccio analitico e teorico al ruolo che gli attori pubblici possono svolgere nel promuovere innovazione tramite la formazione evidenti sono ancora i gap innovativi in Italia confrontando le sue performance all'interno e al di là dei confini dello spazio dell'Europa a 27 e identificare selettivamente le principali lacune e come sono state affrontate dalla politiche adottate nel periodo 2006/2007 potrebbe essere utile per presentare delle proposte per il rilancio del sistema delle innovazioni in Italia, e in particolare un nuovo modello di governance delle politiche dell'innovazione/formazione e alcune aree prioritarie di intervento.

Ovviamente questo analisi si basa su una serie di dati e aggregazioni di essi, composti e/o statistiche su input e/o risultati derivanti dai documenti allegati alle proposte per il Premio Basile 2007 e forniscono un'immagine statica e non riflettendo i processi sociali complessi e dinamici che si nascondono dietro di essi. Ancora una volta, un'analisi più approfondita dei gap di performance dell'innovazione/formazione in Italia e delle loro cause necessiterebbe di studi specifici, comprendenti altresì dati qualitativi, su

ciascuno dei campi verticali che compongono un sistema di innovazione/formazione a livello nazionale. Anche tale analisi più approfondita esula evidentemente dall'ambito del presente paper.

Nel marzo del 2000, i leader europei convenuti a Lisbona definirono la strategia ambiziosa di trasformare l'Europa entro il 2010 nell'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica, perseguendo allo stesso tempo un approccio di sviluppo sostenibile e aumentando la quantità e la qualità dei posti di lavoro, assicurando in tal modo l'inclusione e la coesione sociale. Questa era la visione della cosiddetta ***Strategia di Lisbona***.

In realtà negli ultimi 25 anni l'integrazione europea è sempre stata guidata dall'ambizione di migliorare la capacità dell'Europa di competere con i suoi principali concorrenti globali, mantenendo allo stesso tempo il suo 'modello sociale'. Il punto focale, tuttavia, è mutato e rende la Strategia di Lisbona diversa dalle iniziative precedenti. Inizialmente, nel corso degli anni '80, la spinta principale era stata la rimozione delle barriere e la creazione del mercato unico. A questa erano seguiti all'inizio degli anni '90 l'obiettivo e le esigenze dell'unione economica e monetaria. Già a partire dalla seconda metà degli anni '90, tuttavia, con il fiorire della cosiddetta 'new economy' l'attenzione cominciò a spostarsi verso nuove questioni quali il capitale umano, l'innovazione e la Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione (ICT). La centralità dell'innovazione in senso lato, dello sviluppo della Società dell'Informazione, e della questione più specifica del pieno utilizzo delle potenzialità dell'ICT, è ciò che distingue l'iniziativa di Lisbona in termini sostanziali se paragonata con le iniziative precedenti.

Se l'attore pubblico può svolgere un azione determinante per rilanciare l'innovazione agendo su diverse leve e divenendo esso stesso un formatore/innovatore molte volte si riconosce anche come le istituzioni tendano a divenire delle strutture consolidate di comportamento e azione che tendono a divenire vincoli al cambiamento.

Ripensando infatti al rapporto *Innovating Public Administration and the Lisbon Strategy* (Innovare la Pubblica Amministrazione e la Strategia di Lisbona), preparato in occasione dell'incontro esteso della Troika

Ministeriale dei ministri europei per la pubblica amministrazione che si è tenuto il 4 novembre 2004, ha sottolineato come:
" Attualmente, il ruolo delle amministrazioni pubbliche nella Strategia di Lisbona è limitato. Viene considerato il ruolo condizionante dei governi (ad esempio la fissazione dei target per la Ricerca e lo Sviluppo) invece del ruolo che essi svolgono come grandi organizzazioni. Poiché i governi in realtà hanno una larga quota nella realizzazione dello sviluppo economico e sociale nell'Unione Europea, è opportuno rivalutare il ruolo delle pubbliche amministrazioni nel processo di Lisbona".
Sottolineare questa latitanza delle amministrazioni pubbliche non vuol dire richiedere un ruolo di decisore unilaterale della PA, ma, al contrario vuole immaginare che le istituzioni governative di livello nazionale dovrebbero fornire una visione strategica di sistema, esercitare il controllo strategico sui risultati delle politiche e l'utilizzo dei fondi pubblici, lasciando l'implementazione delle azioni e dei programmi alle istituzioni di governo regionale e locale e agli attori della società civile. D'altra parte questa visione dell'attore pubblico non può confinarlo al ruolo di arbitro, ma deve anche contemplare una capacità di attore in grado di fare scelte strategiche coraggiose e anche controverse e di coinvolgere tutti gli *stakeholder* rilevanti nei processi di implementazione del sistema della formazione stessa come elemento di innovazione.
Pertanto, rispetto agli investimenti in Formazione/innovazione delle pubbliche amministrazioni ambito dove l'attore pubblico ha tutte le possibili leve a sua disposizione, un opportuno modello di *governance* di queste politiche e adeguate linee strategiche di indirizzo dovrebbe garantire che l'utilizzo di denaro pubblico: a) sia strettamente legato e finalizzato ad una più ampia politica di modernizzazione della pubblica amministrazione; b) non sia speso come risultato di decisioni di acquisto inerziali nel migliore dei casi o, nel peggiore, determinate da relazioni collusive tra gli acquirenti pubblici e gli offerenti privati; c) sia combinato obbligatoriamente con investimenti in mutamento organizzativo e riqualificazione del personale;d) sia sostenuto

da strumenti di monitoraggio e valutazione dei risultati degli investimenti che porti a Interventi volti a migliorare le condizioni di contesto (es. semplificazione amministrativa, liberalizzazione TLC, ecc); ad interventi di stimolo e guida dei complessi processi sociali di innovazione e mutamento organizzativo e con effetti di spinta derivanti dal comportamento innovativo della pubblica amministrazione.

Sui 44 partecipanti al Premio pochi possono essere considerati progetti di formazione innovativi, mentre la maggior parte è costituita da investimenti incrementali per l'evoluzione o l'*upgrade* di sistemi e applicazioni formative già esistenti. Non è irragionevole presumere che una parte considerevole di tali esborsi non fosse strettamente necessaria e che potesse essere invece meglio utilizzata per progetti formativi più consistenti.

Va notato che, se da un lato la mancata adozione di un documento strategico di sistema o di una legge quadro sul sistema formativo (indipendentemente dalla istituzione dell'Agenzia per la formazione che in molti – compreso chi scrive – vedono come una necessità) può essere vista come un ritardo dell'attuale governo (peraltro in parte spiegabile dal fatto che nell'attuale modello di *governance* non era affatto chiaro quale ministero o altro organismo avrebbe dovuto assumere la leadership nella stesura di un tale documento, stante le competenza concorrente in formazione delle regioni stesse), in realtà l'assenza di un approccio gestionale di tipo strategico della formazione è una caratteristica strutturale della pubblica amministrazione italiana.

La legge Finanziaria 2007 introducendo con il comma 580 "l'Agenzia per la Formazione" e accorpando con il comma 585 le strutture nazionali preposte a funzioni coincidenti o analoghe al fine di eliminare sovrapposizioni e duplicazioni, comporta, in prospettiva, la necessità di un ripensamento delle attività che tenga conto della evoluzione delle funzioni di coordinamento, indirizzo e vigilanza cui il DFP non abdicherà in favore di alcuna struttura ancorché strumentale.

Il sistema di governo delle politiche formative trova attualmente legittimazione nelle norme regolative del pubblico impiego (d.lgs n. 165/2001), nelle norme di organizzazione costituzionale della Repubblica (l. n. 3/2001), nella legge

finanziaria 2007, nelle norme di organizzazione del DFP e nella direttiva del Ministro della funzione pubblica del 13 dicembre 2001.
Questo quadro ha dimensionato l'attività dell'UFPPA che **rimane** competente a ricevere dalle amministrazioni statali e dagli enti pubblici non economici i piani formativi di cui all'art. 7 bis 2° comma. Le finalità di tale operazioni sono da individuare nella necessità del *"coordinamento delle diverse risorse finanziarie"* impiegate nell'azione formativa dei dipendenti pubblici statali.
Il Presidente del Consiglio dei Ministri, però, attraverso il DFP, esercita anche e prioritariamente, la funzione di *coordinamento sulle amministrazioni statali,* ex art. 95 della Costituzione *"…Il Presidente del Consiglio dei ministri dirige la politica generale del Governo e ne è responsabile. Mantiene l'unità di indirizzo politico ed amministrativo, promuovendo e coordinando l'attività dei ministri"*. Questa attività di coordinamento, relativamente alle politiche formative andrà dimensionata secondo gli esiti dello schema di regolamento per l'attuazione dell'art. 1, commi 580-585 della L. 27 dicembre 2006, n. 296.
Lo strumento operativo dell'Agenzia comporterà l'ulteriore funzione della vigilanza sull'attività dell'organo. Tale funzione dovrà tenere conto dell'autonomia dell'organo, ma dovrà essere esercitata attraverso la fissazione di obiettivi generali legittimati dal programma di Governo e dai documenti di programmazione economica e finanziaria e dal controllo a consuntivo del raggiungimento degli obiettivi stessi.
Per quanto concerne le amministrazioni locali, affermando la competenza residuale esclusiva delle regioni, si può ritenere che i rapporti tra il Governo e le regioni vadano regolati con lo strumento della *concertazione*, in attuazione del principio della leale collaborazione. A tal fine, sul tema della formazione l'unitarietà del sistema può essere perseguita attraverso **intese e accordi** utilizzando lo strumento della *Conferenza Stato – regioni*, richiamata più volte dalla Corte Costituzionale quale strumento per la realizzazione del principio su richiamato.

4. FILIPPO BASILE

4.1 UN EROE BORGHESE

di Donatella Schembri[23]

4.1.1. Chi era Filippo Basile

Nasce a Palermo il 10 gennaio 1961.
Il 25 marzo 1986 consegue la laurea in Economia e Commercio, presso l'Università degli Studi di Palermo, con il voto di 110/110.
Il 5 maggio 1987 è nominato Consigliere in prova nel ruolo della carriera direttiva dei servizi centrali della Ragioneria Generale dello Stato e da tale data presta servizio presso l'Ufficio Centrale della Ragioneria dei Monopoli di stato di Roma.
Il 13 giugno 1989 è nominato Dirigente Amministrativo della Regione Siciliana, quale vincitore del concorso a 35 posti per Dirigente Amministrativo.
L'1 luglio 1989 assume effettivo servizio.
Viene assegnato al gruppo II - Tutela e Vigilanza sugli enti pubblici economici - della Direzione Interventi Infrastrutturali in Agricoltura dell'Assessorato Regionale Agricoltura e foreste.
Il 18 luglio 1995 partecipa alla selezione per l'attribuzione delle funzioni di Dirigente coordinatore del gruppo di lavoro II della Direzione Interventi Strutturali in agricoltura.
L'1 febbraio 1996 assume il coordinamento del gruppo di lavoro II – Organizzazione Amministrativa e Funzionale.

---

[23] Dirigente dell'Assessorato all'Agricoltura della Regione Sicilia, dove si occupa di Formazione. E' stata collega di Filippo Basile. In AIF si occupa del Premio Basile nell'ambito del Settore Nazionale PA.

Il gruppo di lavoro assegnatogli, con dotazione organica di 102 Unità, assolve molteplici funzioni afferenti la gestione del Personale in servizio e in quiescenza degli uffici centrali e periferici, gli affari generali, i servizi comuni e la biblioteca.
Fin dall'inizio del suo operato, esercitato sempre con estrema serietà, correttezza e senso del dovere, individua nell'informazione e nella formazione le vere leve strategiche del cambiamento della Pubblica Amministrazione.
Per questo si adopera affinché la biblioteca, già esistente all'interno dell'Assessorato Agricoltura e Foreste si trasformi da uno stanzone polveroso a un vero e proprio centro di documentazione, attivando il primo sito internet con relativo servizio di posta elettronica e creando una newsletter che consente, attraverso lo spoglio delle riviste specializzate nel settore agricolo e delle gazzette ufficiali, di avere una prima selezione dei titoli più interessanti per l'aggiornamento tecnico e normativo.
Comprende che l'informatizzazione dell'intera Amministrazione è un processo non più postergabile e per questo avvia tutte le procedure che consentono la strutturazione di un sistema informativo, centrale e periferico.
Anche nella formazione del personale si pone come parte attiva e propositiva.
Frequenta corsi di alfabetizzazione informatica, perché crede che l'aggiornamento del personale non dipenda né dalla qualifica né dal ruolo ricoperto; collabora alla stesura di percorsi formativi specifici, dove i suoi interventi come docente divengono momento di scambio di informazioni e di conoscenze con i discenti (tutti funzionari della Pubblica Amministrazione) in un'ottica di crescita collettiva dell'intera Amministrazione.
Il 5 luglio 1999, un lunedì pomeriggio, alla fine di una normale giornata di lavoro, Filippo Basile viene ucciso con tre colpi di pistola.
Deve andare ancora a prendere il figlio e vuole tornare a casa.

4.1.2. Perché un Premio dedicato a Filippo Basile

Quando, l'anno dopo l'omicidio, la delegazione siciliana AIF espresse il desiderio alla moglie Maria Rita Bongiorno di legare il nome del marito ad un premio rivolto alle pubbliche amministrazioni, che promuovono politiche di formazione del proprio personale, non s'immaginava, di certo, che tale iniziativa raccogliesse tanto entusiasmo e tanto consenso su tutto il territorio nazionale.
Le attese iniziarono a concretizzarsi, man mano che si procedette alla costruzione del premio.
Il primo segnale positivo fu dato da tutto il direttivo dell'Associazione Nazionale Formatori, che rivolse alla figura di Filippo Basile una particolare attenzione, allorquando venne chiesto ufficialmente l'istituzione del Premio.
Nella conferenza stampa del febbraio 2001, Franco Angeli, allora presidente AIF, ne disegnò in maniera straordinaria il profilo: "Maestro non è colui che sa, ma colui che traccia per primo una strada sulla quale altri cammineranno: per un tratto, spesso il più difficile, egli la percorre, la indica a coloro che attendono un orientamento, la annuncia a quanti cerchino una direzione da seguire. Spesso si diventa Maestri per caso, per quelle circostanze inaspettate che la vita ci pone davanti e che la libertà dell'uomo potrebbe anche far rifiutare, svoltando comodamente al primo dei tanti vicoli che la vita offre a chi volesse nascondersi nella comodità dell'anonimato.
E' quello il bivio in cui si diventa Maestri, e lì la scelta che trasforma uno tra tanti in uno da seguire.
Filippo Basile avrebbe potuto imboccare uno di quei comodi vicoli e corridoi di cui sono piene tutte le Organizzazioni ma ha preferito non farlo.
Lontano dalla luce dei riflettori, a microfoni spenti, in compagnia di pochi altri collaboratori, è andato avanti, inconsapevole forse di diventare un Maestro, consapevole certamente di ciò che andava fatto per essere all'altezza della propria dignità di uomo e di pubblico funzionario".

E' forse questa la principale ragione che ha indotto l'Associazione Italiana Formatori a promuovere un premio intitolato a Filippo Basile, finalizzato ad incoraggiare le Pubbliche Amministrazioni che credono nei valori e nelle intuizioni organizzative appartenute a quel dirigente siciliano.
Perché la memoria non venga distrutta dal tempo, perché la cultura del cambiamento non appartenga solo a giovani eroi, per non morire del proprio lavoro e d'onestà, per la il coraggio che Filippo Basile ci ha insegnato, ecco perché un premio.
Grazie a tutte le Amministrazioni che hanno proposto la loro candidatura e che hanno voluto dedicare il loro progetto di eccellenza a Filippo Basile.

4.2 REGOLAMENTO DEL PREMIO BASILE 2008

RETI FORMATIVE, SISTEMI FORMATIVI, PROCESSI FORMATIVI, PROGETTI FORMATIVI

PREMIO FILIPPO BASILE
PER LA FORMAZIONE NELLA P.A.

VII Edizione - Scadenza 23 Maggio 2008

ARTICOLO 1
PREMIO BASILE

AIF (Associazione Italiana Formatori) indice la VI^ edizione del ***PREMIO FILIPPO BASILE PER LA FORMAZIONE NELLA P.A.,*** perché la memoria non venga distrutta dal tempo, perché la cultura del cambiamento non appartenga solo a 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.

ARTICOLO 2
FINALITA'

Il Premio 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.

ARTICOLO 3
DESTINATARI

Il Premio è rivolto a tutte le Pubbliche Amministrazioni. Possono candidarsi:

- Amministrazioni centrali e periferiche dello Stato
- Regioni
- Province
- Comuni
- Comunità Montane e altre associazioni tra enti locali
- Aziende sanitarie e ospedaliere
- Istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado
- Aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo
- Agenzie e Istituzioni regionali o di enti locali
- Autorità indipendenti
- Università e enti pubblici di ricerca
- Camere di Commercio, Industria e Artigianato
- Enti pubblici non economici.
- Scuole di ogni ordine e grado e soggetti di formazione di natura pubblica
- Aziende preposte a servizi pubblici
- Onlus ed Enti No Profit

Sono ammesse candidature plurime, in partnership fra più Pubbliche Amministrazioni, alla sola condizione che sia chiaramente identificato il soggetto con funzioni di coordinamento.

Non sono ammesse candidature da parte di soggetti privati (aziende, società di consulenza, liberi professionisti, scuole, ecc.). La loro partecipazione è ammessa solo in qualità di partner di Pubbliche Amministrazioni candidate

ARTICOLO 4
SEZIONI

Le sezioni del premio sono: A) Reti Formative; B) Sistemi Formativi; C) Processi Formativi; D) Progetti Formativi

Non è prevista una sezione per le metodologie didattiche poiché tutte le metodologie sono ammesse e la loro valorizzazione rientra nelle quattro sezioni in cui si articola il Premio.

E' consentita la partecipazione a più sezioni del Premio da parte di una stessa Amministrazione.

ARTICOLO 5
A) RETI FORMATIVE

La sezione intende valorizzare le migliori esperienze di **comunità di pratiche in ambito formativo**, sia di tipo tradizionale che on line che integrate. Possono essere presentate candidature riferite ad esperienze sia nell'ambito di uno stesso comparto che trasversali. Le reti possono essere sia a livello territoriale che nazionale.

ARTICOLO 6
B) SISTEMI FORMATIVI

La sezione intende valorizzare le migliori esperienze di **sistema in ambito formativo**, sia di tipo tradizionale che on line che integrate. Possono essere presentate candidature riferite a Piani di Formazione Annuali e pluriennali; Sistemi di Gestione della Qualità riferiti alla formazione; Sistemi informativi a supporto della formazione. Ogni esperienza oggetto di candidatura deve essere di carattere sistemico e non essere limitata a singole fasi del processo formativo (ammesse alla sezione C, come definito dall'articolo successivo).

ARTICOLO 7
C) PROCESSI FORMATIVI

La sezione intende valorizzare le migliori esperienze riferite a **singole fasi del processo formativo**. Possono essere presentate candidature riferite a tutte le fasi del processo formativo: Rilevazione dei Bisogni; Progettazione; Erogazione; Monitoraggio; Sistemi di Valutazione; ecc,. Ogni esperienza oggetto di candidatura deve essere riferita ad una singola fase del processo formativo (o ad alcune fasi fra loro connesse: ad esempio Rilevazione ed Analisi dei Bisogni). L'esperienza oggetto della candidatura deve costituire "metodo" ed essere applicata sistematicamente e non ad un singolo progetto (ammesse alla sezione D, come definito dall'articolo successivo).

ARTICOLO 8
D) PROGETTI FORMATIVI

La sezione intende valorizzare le migliori esperienze riferite a **singoli progetti formativi**. Possono essere presentate candidature riferite a qualsiasi progetto, purché di contenuto formativo. Non sono previsti limiti di durata, dimensione, metodologia o di qualsiasi altro genere.

ARTICOLO 9
PRESENTAZIONE CANDIDATURE

Le candidature vanno inviate entro il 23/05/2008 ad AIF - Settore Nazionale P.A. tramite email all'indirizzo

aifitalypa@fastwebnet.it

Non è richiesta alcuna quota di partecipazione, né l'iscrizione all'AIF.
Ogni candidatura deve essere presentata avvalendosi di apposito **Modello di Candidatura** disponibile sul sito AIF (http://www.aifonline.it) a cui va allegata, in formato informatico, documentazione sintetica che illustri adeguatamente l'esperienza concorrente.
Le Amministrazioni non italiane sono tenute a presentare il **Modello di Candidatura in lingua inglese, francese o spagnola.** La documentazione da allegare può essere presentata nella lingua originaria, purché corredata da una esaustiva scheda descrittiva in lingua inglese, francese o spagnola.

ARTICOLO 10
ESAME CANDIDATURE

La selezione delle esperienze da premiare sarà effettuata da una **Commissione** così costituita:

- Responsabile Settore Nazionale AIF P.A.
- Referente Premio Basile (Settore Nazionale AIF P.A.)
- Otto esperti

La selezione sarà effettuata sulla base di **criteri** coerenti con le informazioni richieste nel **Modello di Candidatura** e terrà conto della documentazione ad esso allegata.
Ad ogni Candidatura potrà essere attribuito un massimo di 150 punti, così ripartiti:

- 50 punti: Comitato Scientifico
- 50 punti: Criteri oggettivi dal Modello di Candidatura
- 50 punti: Valutazione del Progetto dedotta dal Modello di Candidatura e dalla documentazione allegata

ARTICOLO 11
PREMIAZIONE

Per ogni sezione del premio saranno premiate le tre prime classificate più alcune Segnalazioni di Eccellenza. AIF si riserva di attribuire le Segnalazioni a seconda della qualità e del numero della Candidature pervenute per ogni sezione.
La premiazione avverrà nell'ambito del Convegno Nazionale AIF

Pubblica Amministrazione, previsto nel mese di ottobre 2008.

A tutte le Amministrazioni premiate:

- verrà consegnato il **Diploma del Premio Basile**
- verranno offerte le opportunità di valorizzazione della loro esperienza, come precisato nell'articolo successivo.

Per Amministrazioni premiate si intendono tutte le amministrazioni oggetto di riconoscimento (sia le prime tre classificate che quelle con Segnalazione di Eccellenza)

ARTICOLO 12
VALORIZZAZIONE

AIF mette a disposizione delle Amministrazioni premiate le seguenti iniziative di diffusione e valorizzazione dell'esperienza:

- Pubblicazione della Scheda riassuntiva dell'esperienza sul **Catalogo del Premio Basile**, offerto a tutte le amministrazioni partecipanti in occasione del Convegno Nazionale AIF P.A.
- Interventi di diffusione dell'esperienza **attraverso il sito** dell'Associazione
- Partecipazione alla **Vetrina delle Eccellenze**, come precisato nell'articolo successivo.

ARTICOLO 13
VETRINA DELLE ECCELLENZE

AIF realizza le "Vetrina delle eccellenze", quattro giornate monografiche annue, con la presentazione delle migliori esperienze formative realizzate da Pubbliche Amministrazioni. Ogni Vetrina del 2009 ospiterà esperienze premiate nel 2008.

Ogni giornata sarà ospitata da una Pubblica Amministrazione, di preferenza la prima classificata di ogni sezione.

Info

Associazione Italiana Formatori
Settore Nazionale Pubblica Amministrazione

corso Magenta 46 – 20123 Milano
Telefono: 347 8105522 - 02 48013201 - Fax: 02 48195756
Sito: http://www.aifonline.it (per scaricare Modello)
Mail: aifitalypa@fastwebnet.it

Tipografia AGAT - Ottobre 2007

Associazione Italiana Formatori
Settore Nazionale Pubblica Amministrazione

corso Magenta 46 – 20123 Milano
Telefono: 347 8105522 - 02 48013201 - Fax: 02 48195756
Sito: http://www.aifonline.it (per scaricare Modello)
Mail: aifitalypa@fastwebnet.it