

FORMAZIONE & CARRIERE

Nel 2005 la Pa ha messo sul piatto dell'istruzione lo 0,84% della massa salariale

Il dirigente pubblico? Ora studia alla business school

I corsi: general management, pianificazione, rapporti internazionali

La chiave per rinnovarsi nella pubblica amministrazione? Si chiama formazione. Il dirigente pubblico, infatti, sempre più frequenta aule, fruisce di e-learning, la formazione online, e va alle lezioni di general management nelle migliori business schools.

Nel 2005 la pubblica amministrazione ha messo sul piatto della formazione del totale dei suoi dipendenti il 0,84% della massa salariale, secondo l'ultimo rapporto dell'Osservatorio sui fabbisogni formativi della scuola superiore della Pa. Percentualmente, ma solo sul totale del personale, un po' meno del 2004. Viceversa la porzione di spesa destinata all'istruzione dei vertici è lievitata: non solo i «capi» hanno partecipato a più corsi, ma l'investimento medio per persona ha toccato quota 313 euro (contro 1296 del 2004).

PIÙ QUALITÀ - Soprattutto, ad aumentare, è stata la richiesta di qualità. Come spiega Francesca Meneghini, coordinatore della divisione Pa della Fondazione Ceu, la business school-centro universitario di organizzazione aziendale che sta per compiere mezzo secolo di attività nel settore: «Crescono l'esigenza di progetti su misura da condividere a livello preliminare e la richiesta di collegamenti strettissimi tra lavoro in aula e realtà operativa».

Scende, cioè il mercato dei corsi standardizzati e sale, invece, quello delle proposte ritagliate sulle politiche e le strategie dell'ente. Insomma, la parola d'ordine è sempre più «customizzare». E la tendenza è sottolineata anche da una recentissima ricerca svolta dall'Asfor, l'associazione italiana per la formazione manageriale: i suoi soci, che nel corso del 2005 hanno organizzato oltre 8 mila corsi per quasi 117 mila operatori, hanno dedicato circa il 226% dell'impegno totale all'analisi e alla progettazione e l'11% alla ricerca proprio per eseguire interventi il più possibile mirati. «Il nostro obiettivo? Aiutare il dirigente pubblico ad acquisire competenze manageriali», sottolinea il segretario generale Mauro Meda. «Sviluppiamo interventi formativi in grado di supportare il cambiamento in atto nella pubblica amministra-

I NODI

Ma la via da percorrere è lunga: prevale ancora la formazione di tipo tecnico-professionale

zione, di rendere più efficiente ed efficace la sua attività e più competitivo il sistema».

METODI INTERATTIVI - Dai dati Asfor l'aula rimane il luogo privilegiato dell'apprendimento dei dirigenti pubblici, ma perde terreno nei confronti di metodi «più interattivi» come l'e-learning (che ha vi-

sto quasi triplicare il suo utilizzo rispetto al 2004), e il cosiddetto «learning on the job», la formazione sul campo. A cambiare, però, non è solo il come. Si va verso la formazione-consulenza nel senso che l'allievo vuole soprattutto capire, e con precisione, come bisogna comportarsi in caso pratico. «È una formazione che prende spunto da un'esigenza professionale ormai consolidata», spiega il presidente di Ernst & Young Business School Riccardo Paterò. «Noi, cioè, ci impegniamo per un certo intervallo di tempo dopo la fine dei corsi a rispondere alle domande e a risolvere i problemi che l'amministrazione ci pone».

Secondo Asfor, i dirigenti, in questo periodo stanno affinando le loro conoscenze principalmente nelle aree general management, rapporti internazionali, tecnico specialistica e pianificazione e controllo strategico. Mentre



PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

invece i funzionari non dirigenziali puntano prima di tutto su lingue, corsi multidisciplinari, economia e finanza pubblica. Ma c'è differenza anche tra ente e ente. Nelle regioni, causa la devolution e la necessità di valorizzare diversi profili, vanno per la maggiore organizzazione e personale e comunicazione.

ne, nelle province general management, nei comuni rapporti internazionali, mentre nelle amministrazioni centrali c'è maggior interesse per contabilità e finanza.

CULTURA MANAGERIALE - Pubblica amministrazione promossa, in conclusione, per il suo impegno nella valorizzazione delle risorse umane? Non proprio. Anzi, la strada da percorrere resta lunga. «Prevale ancora la formazione di tipo tecnico-professionale. Mentre oggi la pubblica amministrazione avrebbe bisogno di avere più cultura manageriale, nelle aree dell'organizzazione e gestione del personale, della programmazione e controllo, della qualità dei servizi e dei rapporti con il cittadino», afferma Elio Borgonovi, presidente del Cergas Bocconi e ordinario di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche che ha curato la ricerca Asfor. E i risultati dell'indagine gli danno ragione. Basti dire che lo scorso anno su 1000 lezioni quasi 380 sono state focalizzate in area tecnico specialistica, mentre appena 100 hanno riguardato organizzazione e personale e ancora meno (7) il general management.

Altrettanto vero è però che, in un mondo tanto vasto e soprattutto vario come quello della Pa, non manca chi si distingue positivamente. Qualche esempio? «Il Friuli Venezia Giulia», che ha un buon progetto globale su tutta la dirigenza della regione, «chiarisce Borgonovi», ma anche l'Asl di Piacenza, che punta su un'attività di formazione legata alla creazione di un piano strategico e che lavora molto sullo sviluppo dei comportamenti e delle relazioni».

Iolanda Barera