



Formare la dirigenza della PA

Nell'undicesimo Rapporto sulla formazione per la Pubblica Amministrazione non poteva mancare – come è peraltro avvenuto fin dalle prime edizioni – il capitolo relativo alle attività formative svolte dalle Scuole e Istituzioni aderenti all'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale.

L'apporto delle scuole di business ai processi di innovazione nelle strategie e nella gestione delle amministrazioni pubbliche è testimoniato, anche per il 2007, dal fatto che il volume della formazione erogata non ha subito flessioni, come invece è avvenuto nel complesso delle offerte formative gestite dalle scuole pubbliche. Va valutato positivamente l'aumento delle *iniziative in partnership* che favoriscono la sinergia delle conoscenze-competenze di istituzioni-docenti diversi: il 93% dei soci segnala di averne attivate, di esse il 17% sono con università italiane (è un segnale positivo di dialogo fra i due sistemi formativi), il 24% con Regioni ed Enti locali (presumibilmente sono le iniziative co-progettate), il 21% con società di consulenza italiane (che esprime la crescente interazione tra attività di consulenza e di formazione di supporto, richiesta spesso in occasione di gare) e il 9% con altri soci Asfor.

Il valore aggiunto di Asfor

Nella fase di erogazione, prevale la modalità tradizionale della formazione d'aula, che peraltro sulla base dell'esperienza di chi opera nel settore diviene sempre più interattiva, registrando una lieve riduzione rispetto al dato del 2006. Il valore aggiunto delle attività formative verso la Pubblica Amministrazione offerta dal mondo Asfor sta nella possibilità di trasferimento di esperienze sulla managerialità nel settore privato quale stimolo al cambiamento e all'innovazione, ma anche una forte capacità di leggere le specificità delle diverse pubbliche amministrazioni.

Interessante è l'analisi del dato che emerge dalla ricerca relativo alla *“percentuale di tempo dedicato dai Soci ASFOR nel definire i processi formativi per la PA”* che si articola in mix di attività di cui è interessante prendere atto, da due prospettive:

- la prospettiva dell'istituzione formativa, che arricchisce il momento del trasferimento dei contenuti (face to face o distance learning) con un insieme

significativo di attività di design e monitoraggio (44%), rese possibili da un'attività di ricerca (6,4%) e con una personalizzazione dell'efficacia attraverso coaching/tutoring (10,6%);

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

Migliore programmazione

Ulteriori aspetti positivi del consuntivo del 2007 sono stati il sensibile miglioramento della programmazione dell'attività formativa con un più deciso coinvolgimento dei massimi responsabili delle amministrazioni pubbliche e lo sviluppo di processi di valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi. I dati relativi alle modalità di svolgimento dell'analisi del fabbisogno prevedono la verifica dell'intervento formativo per il 25% con i vertici aziendali e per il 24% con i responsabili della formazione. Interessante è anche il dato che conferma da parte dei soci Asfor una forte attenzione nella verifica o l'esplicitazione degli obiettivi formativi nella fase di progettazione, ormai prassi consolidata (97%). Emergono dalla ricerca anche una serie di dati che confermano l'attenzione e la spinta dei soci verso una formazione di qualità per la PA – evidenziando un impianto metodologico strutturato e sistematico – come ad esempio l'analisi della coerenza delle competenze (conoscenze tecniche e contenuti) dei docenti rispetto ai contenuti richiesti (94%); il controllo puntuale anche rispetto al piano formativo (96%); la verifica delle anomalie al fine della loro eliminazione durante lo svolgimento del corso (96%); la verifica della soddisfazione dei partecipanti (praticamente vicina al 100% dei casi).

Questi dati sono indicativi di un deciso consolidamento della logica della formazione di qualità, e non della formazione quale “fiore all'occhiello” come prevaleva alcuni anni fa.

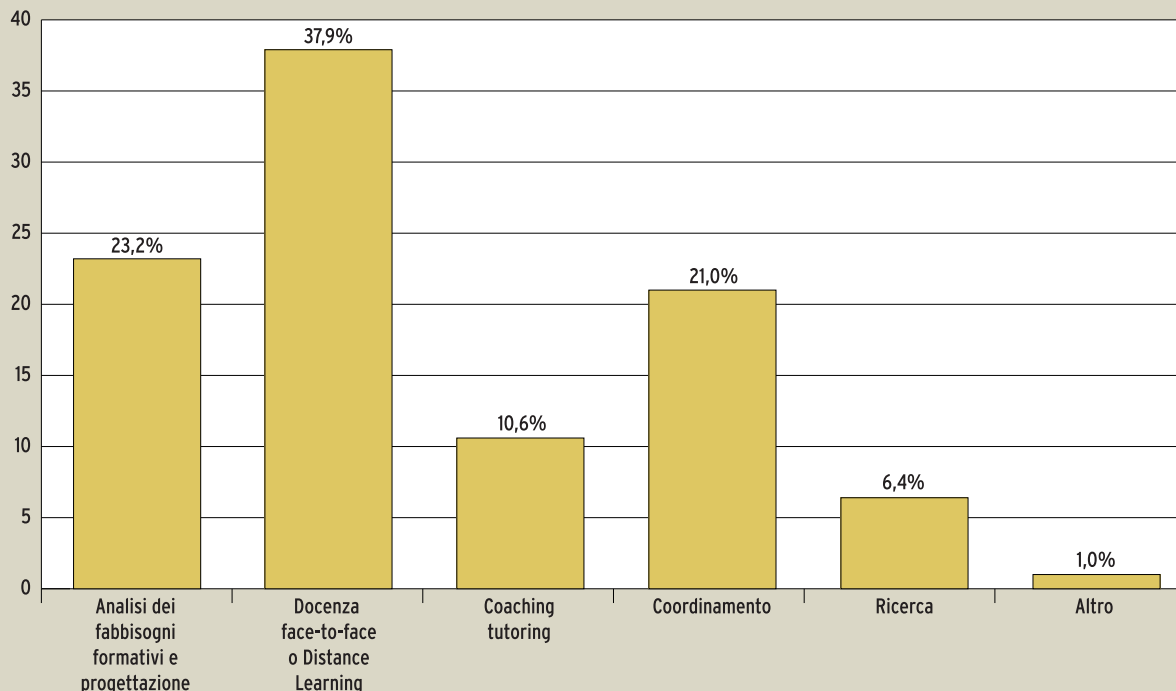
Verifica dei risultati

Anche nella fase di verifica dei risultati dell'attività formativa emergono dati incoraggianti che dimostrano da parte dei soci un impegno rilevante per il miglioramento dei processi.

Essa è effettuata coinvolgendo direttamente i parteci-



Tempo dedicato dai Soci Asfor alla PA



panti nel 30% dei casi e i responsabili del personale nel 29% dei casi (includendo presumibilmente i responsabili dei corsi). I vertici dell'Ente vengono ascoltati nel 19% dei casi e i direttori dei settori responsabili di linea nel 22%.

La forma prevalente di verifica dei risultati è quella classica del questionario (90%), mentre sono in aumento gli incontri di valutazione con i responsabili del personale e della formazione (74%), e con i vertici politici (74%). Basso è il dato riferito agli incontri con i partecipanti (solo 17%) mentre aumenta al 32% il dato riferito alle verifiche effettuate con i partecipanti in gruppo.

La valutazione finale dell'apprendimento è a un livello soddisfacente, nel 54% dei casi viene effettuata sempre o quasi sempre. Significativo è il grado di utilizzo delle valutazioni in itinere e in ingresso, rispettivamente realizzata sempre o quasi sempre nel 42% e nel 38% dei casi, e in incremento rispetto alla precedente rilevazione. Limitata – seppur in aumento rispetto al 2006 – è la valutazione dell'efficacia della formazione e dell'impatto organizzativo: il 45% dei rispondenti non la effettua mai o quasi mai, contro il 45% che le effettua sempre o quasi sempre, mentre il resto si trova in una posizione intermedia. Ancora poco diffusa è la valutazione del rapporto benefici/costi: il 60% non la effettua

mai o quasi mai, mentre il 26% la effettua sempre o quasi sempre.

Proposta per il futuro

Ma il problema sta proprio nella definizione degli obiettivi e cioè nella trasformazione dell'attività formativa oggi ancora prevalentemente influenzata dai disegni di offerta, mentre deve essere la domanda a fissare i bisogni e gli obiettivi per i processi di riorganizzazione e di innovazione, anche se segnali positivi si possono cogliere dall'esperienza dei Soci Asfor.

Le strategie e le iniziative di formazione per il settore pubblico devono rappresentare una variabile prioritaria per le politiche governative di riforma, se non si vuole che la formazione, soprattutto quella di livello manageriale, rappresenti più una leva motivazionale che un fattore di riordino innovativo. Occorre pertanto che si faccia chiarezza sui modelli politici di decentramento, liberalizzazione, privatizzazione, partnership pubblico-privato, in modo che la formazione delle risorse umane che operano nel pubblico risponda ai bisogni di una domanda che cambia. Asfor si candida a collaborare con il governo, le regioni e le istituzioni della PA per generare questo importante cambiamento di strategia. ■

Luigi Pieraccioni
Presidente Asfor