



FORMAZIONE E PA. Cultura manageriale in costruzione

Efficacia più che quantità

L'attenzione della Pubblica amministrazione per la formazione è forte, ma poco incisiva in termini di ritorno professionale: serve lo sviluppo di un approccio imprenditoriale

«Il problema del rinnovamento e della modernizzazione del complesso sistema delle amministrazioni pubbliche non è più rinviabile per poter rilanciare la ripresa dell'economia e in generale della società italiana nel quadro della competitività globale e dell'integrazione politica ed economica sopranazionale a livello di Unione europea e di altri organismi internazionali». Suonano ultimative le parole con cui **Luigi Pieraccioni**, presidente dell'Associazione italiana per la formazione manageriale, introduce la ricerca sulle attività condotte per le Pubbliche amministrazioni presentata al Forum PA 2008. Con ciò il grande tema del cambiamento s'impone come punto di partenza per qualsiasi discorso su formazione e settore pubblico. Dopo anni dedicati all'acquisizione e al perfezionamento di competenze tecnico-specialistiche perlopiù legate alle nuove tecnologie, si apre uno scenario dove le parole chiave sono governo e gestione strategica del cambiamento al doppio livello centrale e locale, sviluppo di una cultura manageriale capace di valorizzare l'approccio imprenditoriale senza tuttavia mortificare la specificità e la stessa ragion d'essere della Pubblica amministrazione. In gioco c'è non solo la soddisfazione dei dipendenti – il capitale umano che sempre fa la differenza e funziona da leva in qualsiasi progetto o sfida o impresa – ma l'ammodernamento del Paese, del sistema Italia così spesso messo a dura prova dal confronto internazionale. Non che la nostra Pa se ne stia con le mani in mano.

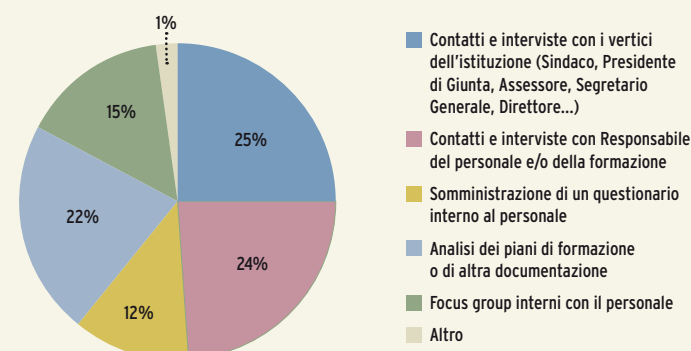
«Nella Pubblica amministrazione – spiega **Roberto Angotti**, dell' Area politiche e offerte per la formazione continua di Isfol, – non esistono indagini campionarie, solo fonti interne. A ogni modo segnaliamo un forte impegno verso le esigenze di sviluppo dei dipendenti. Piuttosto, i lavoratori lamentano una scarsa incidenza della formazione acquisita in termini di ritorno e sviluppo professionale». Ma il sistema di riferimento, come dicevamo, sta cambiando. «Sempre più – conferma **Valter Cantino**, direttore della Scuola di amministrazione aziendale dell'Università di Torino, – ci arriva la richiesta per progetti calati nella realtà specifica della Pa, perché il prodotto si faccia quanto più possibile sartoriale».

Vincono la commessa diretta e i corsi su misura

L'indagine Asfor evidenzia da un lato il trend discendente dell'acquisizione tramite gara pubblica a tutto favore della commessa diretta, dall'altro la crescente incidenza dei corsi su misura (quasi il 50%) rispetto alle iniziative a catalogo. Conferma anche **Elena Caffarena**, responsabile formazione e sviluppo della sede torinese di Praxi, che rileva come «oggi sia in corso un passaggio da una formazione massiccia su Information technology o comunicazione a una formazione più efficace rispetto a bisogni mirati e più vicina ai dipendenti nel ruolo specifico che ricoprono. Stiamo collaborando – continua Caffarena – su programmi per il miglioramento degli stessi processi di gestione della formazione, intervenendo



Metodi per analisi del fabbisogno formativo



Fonte: dati 2007 forniti dai Soci ASFOR

dunque con i formatori interni». Naturalmente partendo dall'analisi dei fabbisogni, fase che se svolta frettolosamente è in grado di rovinare anche le idee più brillanti. «Tra i filoni di maggiore attualità nella Pa – aggiunge Valter Cantino – rientrano le risorse umane e i cambiamenti contrattuali e giuridici, i nuovi modelli organizzativi e anche terreni tutti da esplorare come i sistemi di compensation (retribuzione) e di misurazione della produttività, mentre rimane significativa l'incidenza dell'area giuridico-amministrativa. La vera sfida – continua – è allestire prodotti e proposte efficaci e a costi accessibili al tempo stesso, tenendo conto che la Pa ha bilanci sempre più limitati e che bisogna provvedere al bisogno di competenze anche nuove». Ecco allora che la SAA ha già sperimentato un master in ambito sanitario per plasmare la figura dell'«acquisitore», di colui cioè che a livello centrale e periferico si occupa del procurement di servizi presso fornitori esterni, oppure nel settore della scuola, tanto travolta dagli imperativi di risparmio, per integrare l'intera filiera da elementari a università con le professioni, dando a chi fa orientamento nelle scuole gli strumenti per pilotare efficacemente le scelte dei ragazzi. Le proposte formative di SAA hanno costi sui 7-9mila euro per i master, mentre i progetti ad hoc vengono sviluppati su commessa e prezzati di volta in volta. La sanità è un settore molto propenso alla formazione e a sperimentare nuove for-

mule, essendo attivo un programma ministeriale che obbliga ogni figura sanitaria ad acquisire crediti formativi ed essendo applicata appieno la direttiva 14 dell'aprile 1995 emanata dal ministro per la Funzione pubblica. «La direttiva – spiega Roberto Angotti – che individuava l'obiettivo dell'1% come rapporto minimo tra spese per la formazione e spese complessive per il personale, obiettivo poi fatto proprio dai Ccnl 1998-2001 e confermato dai contratti successivi, divenendo vincolante per tutte le Pubbliche amministrazioni».

La formazione dei formatori

«Nella sanità – aggiunge Elena Caffarena – è di estrema importanza il ruolo dei formatori interni. Noi non diamo contenuti, bensì interveniamo sui comportamenti, profilo tipico dell'intervento di taglio manageriale. Se fino a oggi – continua – le Pa hanno sperimentato perlopiù formazione d'aula o e-learning, adesso stiamo portando avanti sempre più metodologie alternative, come l'affiancamento a gruppi di lavoro impegnati su un problema reale, ad esempio la razionalizzazione della gestione dei fornitori. Il nostro è il ruolo degli animatori dei gruppi». Esperienze positive in tal senso sono già in curriculum come, ad esempio, una Camera di commercio che con questa modalità formativa ha portato a buon fine progetti concreti come stesura della carta dei servizi, miglioramento dei processi di relazione col pubblico, ottimizzazione della gestione atti. «Abbiamo già messo all'opera – precisa – nove gruppi. Noi disegniamo il processo e presidiamo le dinamiche all'interno del gruppo. Una volta imparato il metodo, il gruppo si può anche autodefinire, come in effetti è già successo». Certo che perché si riesca a sfruttare al meglio i vantaggi di un metodo siffatto che non consente soluzione di continuità tra lavoro e formazione, l'organizzazione deve avere le idee chiare sul problema da risolvere e fornire al gruppo un obiettivo pratico. «Nel giro di 4-6 incontri di mezza giornata – assicura Caffarena – si può risolvere qualunque problema, con costi che stanno sotto i 5mila euro». ■

Giovanna Guercilena