

ASFOR

“BOOK P.A. 2010”

Ricerca ASFOR

“L’attività dei Soci ASFOR per le Pubbliche Amministrazioni”

Forum P.A. 2010 - Maggio 2010

Indice

- ***Presentazione Ricerca a cura
del Presidente ASFOR, Prof. Luigi Pieraccioni***

- ***Sintesi della Ricerca ASFOR 2010
“L’ATTIVITÀ DEI SOCI ASFOR PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI”
Responsabile Scientifico: Prof. Elio Borgonovi***

**Si segnala che la Ricerca è stata inserita all’interno del
“XIII Rapporto Annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione”
realizzato a cura dell’Osservatorio sui bisogni formativi nella PA della Scuola
Superiore della Pubblica Amministrazione-Presidenza del Consiglio dei Ministri**

Presentazione Ricerca

L'indagine ASFOR che da 10 anni rileva l'offerta formativa dei propri associati nei confronti del settore pubblico costituisce ormai un punto di riferimento per l'analisi dell'offerta complessiva di formazione alla PA e offre spunti interessanti di riflessione sul rapporto PA - Enti di formazione anche alla luce delle sfide a cui devono confrontarsi entrambi, a fronte delle linee strategiche del Governo e della Riforma della Pubblica Amministrazione avviata dal Ministro Renato Brunetta.

L'anno passato è stato sicuramente difficile per l'intero paese e quello in corso presenta ancora notevoli incertezze. ASFOR ritiene perciò importante mettere a sistema le competenze che i suoi associati hanno sviluppato per sostenere il difficile percorso di riforma del settore pubblico perché esso fondi sempre di più la propria azione sulla professionalità e competenza delle persone che vi lavorano.

La formazione manageriale deve rivestire in questo processo un ruolo centrale, ma perché ciò sia possibile le Scuole e le Istituzioni formative devono dimostrare capacità e mobilitare le proprie risorse professionali ad investire nel rapporto con la PA trasformando la propria rete di contatti in una rete di partner.

Il rapporto ASFOR evidenzia, infatti, che offrire formazione manageriale alla PA richiede un impegno costante e dedicato di risorse di tempo, economiche e di competenze, alla ricerca di una sempre migliore qualità e aderenza ai fabbisogni e alle strategie delle Amministrazioni a cui la formazione è rivolta. La formazione deve essere altresì in grado di dimostrare di conseguire degli impatti concreti sulle attività dei destinatari: è necessario perciò che si prosegua, come si sta già facendo, nella misurazione degli outcome della formazione.

Per la Dirigenza Pubblica la Formazione Manageriale dovrà costituire una delle leve centrali per rinnovare la PA ed è alla formazione della Dirigenza che i Soci dovranno sempre di più guardare. I segnali in questo senso sono incoraggianti: dai dati che emergono dall'indagine sembra che sia proprio questo segmento a registrare la crescita più significativa, seppur lieve, nei partecipanti. E' altrettanto vero, tuttavia che la formazione ai dirigenti non è ancora in grado di incidere in modo significativo sull'attività complessiva degli Enti.

L'aumento della lunghezza media dei corsi e un riequilibrio a favore del catalogo e della commessa delle modalità di acquisizione della formazione sembrano indicare una trasformazione nel rapporto PA - Enti di formazione. Per il Sistema ASFOR si apre quindi una fase di grandi opportunità, ma anche di grande spinta verso l'innovazione. Dovremo saper costruire un nuovo e ancor più forte e solido collegamento con le pubbliche amministrazioni per dare insieme, attraverso la crescita professionale e manageriale dei dipendenti pubblici, una efficace risposta alla ritrovata centralità che il Sistema pubblico ha per il rilancio del nostro Paese, un passaggio decisivo per giudicarne la capacità di interpretare il ruolo di protagonisti dello sviluppo.

IL PRESIDENTE ASFOR

Luigi Pieraccioni



RICERCA ASFOR 2010*
**"L'ATTIVITÀ DEI SOCI ASFOR PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI"**
***Publicata all'interno del "XIII Rapporto Annuale sulla
formazione nella Pubblica Amministrazione"***

Il contesto e la metodologia

Il Rapporto ASFOR, Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, giunto alla IX edizione, raccoglie l'attività degli Associati rivolta al Sistema delle Amministrazioni Pubbliche svolta nel 2009. Il questionario, rispetto all'anno precedente, ha subito diverse modifiche sulla base dell'esperienza consolidata nell'arco delle ultime edizioni:

- si è cercato di approfondire maggiormente l'analisi strategica dell'attività degli Associati ASFOR inserendo una sezione dell'indagine sulle aspettative dei soci in merito all'evoluzione del mercato e della propria attività specifica;
- alcune domande sono state modificate cercando di coniugare leggibilità e fruibilità con l'eshaustività delle informazioni raccolte;
- tutto ciò è stato raggiunto anche grazie all'adozione di un nuovo strumento informatico elaborato dal Centro di Ricerca ASFOR per la somministrazione e la raccolta dei questionari, anche al fine di avviare la costruzione di un database sull'attività degli Associati.

È cambiato anche il campione sia per numero di rispondenti sia per la composizione dei Soci che hanno partecipato rispetto all'anno precedente. Si sono aggiunti nuovi soci mentre altri non hanno partecipato: alcuni, infatti, non svolgono più attività per la PA.

Per valorizzare la nuova impostazione della ricerca, il Comitato Scientifico ha ritenuto appropriato svolgere l'analisi su due piani, una parte descrittiva dell'intero campione e una riferita a un campione ristretto di rispondenti, omogeneo nelle rilevazioni 2009 - 2010.

Il rapporto 2010 fotografa la situazione del 2009 e si propone di identificare alcuni trend che possano guidare l'azione futura degli Associati, quali significativi e principali referenti per le pubbliche amministrazioni sui temi della formazione per la dirigenza pubblica. Dopo un anno difficile caratterizzato dalla crisi economica, il 2010 si avvia in un contesto segnato dall'incertezza in cui i Governi, dopo gli interventi massicci a sostegno dell'economia che hanno portato a pesanti disavanzi, sono chiamati a delineare strategie di rientro dal debito.

In un fase in cui la crescita economica resta debole, si prospettano tagli ulteriori alla spesa pubblica per far fronte alla diminuzione delle entrate, tagli che potrebbero incidere anche sulla formazione. Il nostro Paese, sebbene si trovi in una condizione di relativo vantaggio, avendo adottato una politica di bilancio conservativa che permette una correzione dei conti pubblici meno incisiva rispetto ad altri Stati Europei, deve affrontare quei fattori strutturali che ne bloccano la crescita da ormai un decennio, tra cui il settore pubblico, percepito come elemento frenante per il quale, in modo sempre più urgente, si propone una riforma sostanziale capace di intervenire strutturalmente sulle organizzazioni e sui processi, ma anche sulle persone che in esso operano.

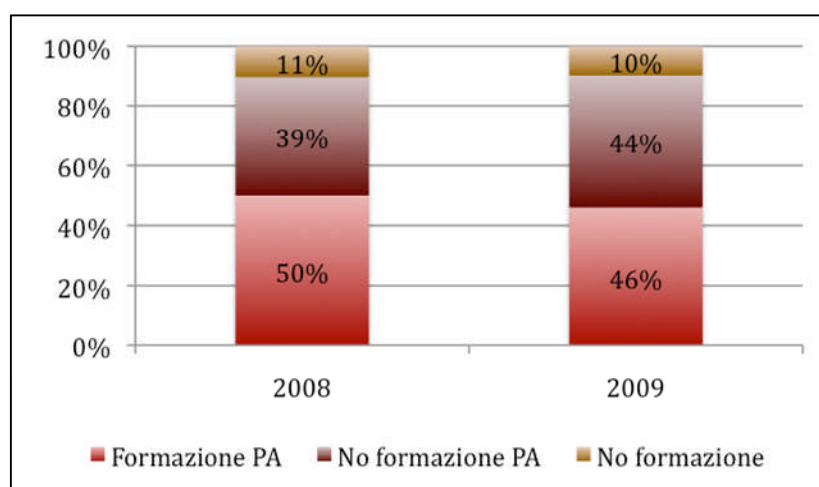
* Responsabile della Ricerca: Prof. Elio Borgonovi, Consigliere ASFOR delegato Area Ricerche. Coordinatori: Prof.ssa Manuela Brusoni, Comitato Scientifico Ricerche ASFOR e Dott. Mauro Meda, Segretario Generale ASFOR.

In questo senso la sfida/opportunità per le istituzioni e gli enti sarà quella di partecipare a questo processo di cambiamento in cui a parità di risorse (o addirittura con risorse decrescenti) è chiesto alle Pubbliche Amministrazioni di mantenere e migliorare i servizi offerti a imprese e cittadini. La formazione dovrà perciò essere percepita come un fattore che contribuisce all'aumento della produttività- peraltro previsto dal D.lgs 150/2009, il cosiddetto "decreto Brunetta"- e al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente attraverso lo sviluppo delle competenze delle persone. In tale scenario evolutivo sarà perciò sempre più importante cercare di misurare l'impatto della formazione sull'organizzazione e valutarne il rapporto costi/benefici. In un contesto di risorse scarse sarà richiesta una formazione sempre più qualificante legata a una dimensione operativa, identificata come driver per il raggiungimento degli obiettivi del committente pubblico.

Le caratteristiche degli enti che hanno partecipato all'indagine

I Soci ASFOR che hanno risposto all'indagine 2010 sono 26 (vedasi allegato elenco). Essi rappresentano il 78% del totale degli enti associati che erogano formazione alla PA e il 40% dei soci ASFOR che svolgono attività di formazione. Nell'indagine precedente avevano risposto 32 Soci (l'84% dei Soci che erogavano formazione alla PA e il 47% dei soci che svolgono attività di formazione). In figura 1 è riportata la composizione dei Soci ASFOR.

Figura 1: composizione Soci ASFOR (anni 2008 e 2009)



Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

Risulta importante sottolineare come la maggior parte di essi mantenga una precisa politica per il settore pubblico, dato che il 68% ha una specifica unità organizzativa dedicata, con oltre 2200 docenti coinvolti. I docenti sono per il 40% donne, dato superiore alla media generale dei soci, che si attesta al 33%. L'attività formativa è svolta per l'82% da docenti esterni. Ancora debole è la presenza di docenti stranieri che rappresentano circa il 2% del totale.

L'86% dei partecipanti all'inchiesta dichiara che più del 50% (e nel 50% dei casi addirittura più del 70% del tempo) dell'attività dei docenti è dedicata alle attività di docenza, che comprendono l'insegnamento d'aula, il coaching e il mentoring, a cui segue in termini di importanza l'attività di coordinamento, che per metà del campione occupa tra il 10 e il 30% del tempo di un docente. L'attività di sviluppo prodotti è superiore a quella di sviluppo mercati che nel 66% dei casi occupa meno del 10% dell'attività di un docente.

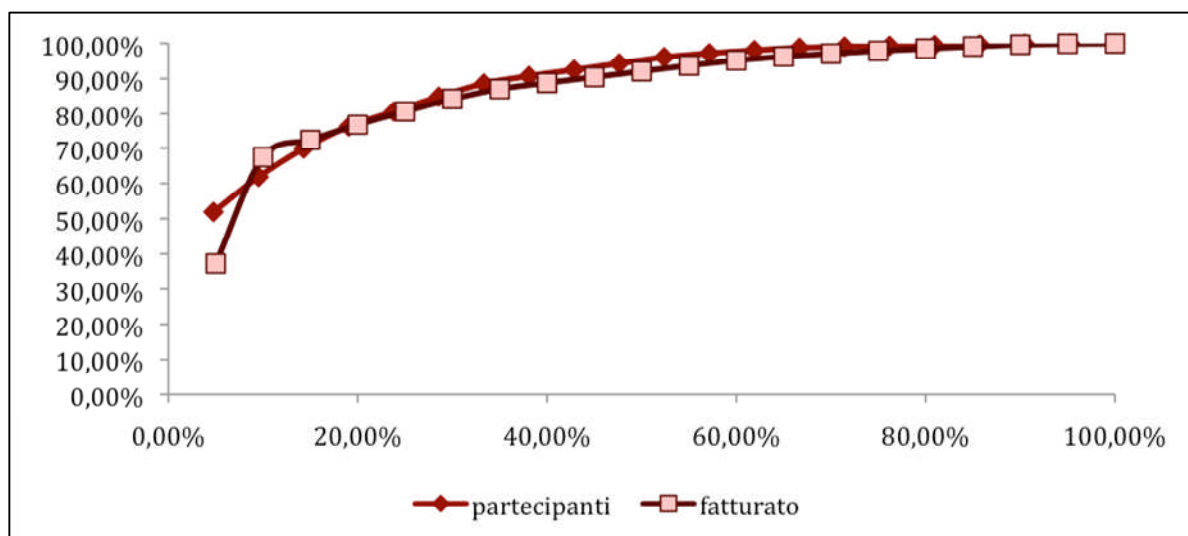
**Tabella 1: impiego del tempo per attività del personale docente**

	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	oltre 70% del tempo
coordinamento	47,62%	28,57%	23,81%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
docenza/	0,00%	4,35%	0,00%	8,70%	13,04%	26,09%	47,83%
ricerca	76,47%	17,65%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%
sviluppo prodotti	44,44%	38,89%	11,11%	5,56%	0,00%	0,00%	0,00%
sviluppo mercati	66,67%	22,22%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

Il mercato della formazione per la PA, secondo la prospettiva offerta dall'indagine tra i Soci ASFOR, è molto concentrato: pochi grandi istituzioni formative detengono la maggioranza del mercato sia in termini di partecipanti alle attività di formazione sia in termini di fatturato. Come si può vedere nei grafici (figura 2) al 10% dei Soci è riferibile il 60% dei partecipanti e quasi il 70% del fatturato. Tuttavia se si passa a considerare i valori mediani, essi offrono una diversa prospettiva di lettura: il numero mediano dei docenti per ente nel 2009 è di 35, il 68% degli enti ha un fatturato uguale o inferiore ai cinquecentomila euro e il 50% eroga formazione a circa 1000 partecipanti. Da queste osservazioni si può inferire che esiste una rete di centri di formazione Associati ASFOR che operano sulla base di un interesse prevalentemente locale, creando un contatto diretto con gli enti territoriali di riferimento e mantenendo al contempo una rete di docenti affiliati che consentono una risposta efficace alla domanda delle diverse Amministrazioni Pubbliche.

La quota mediana di entrate derivanti dal settore PA sul totale dei ricavi dei soci è il 17%, e solo in tre casi la formazione verso la PA costituisce l'attività prevalente.

Figura 2: curve di concentrazione partecipanti e fatturato

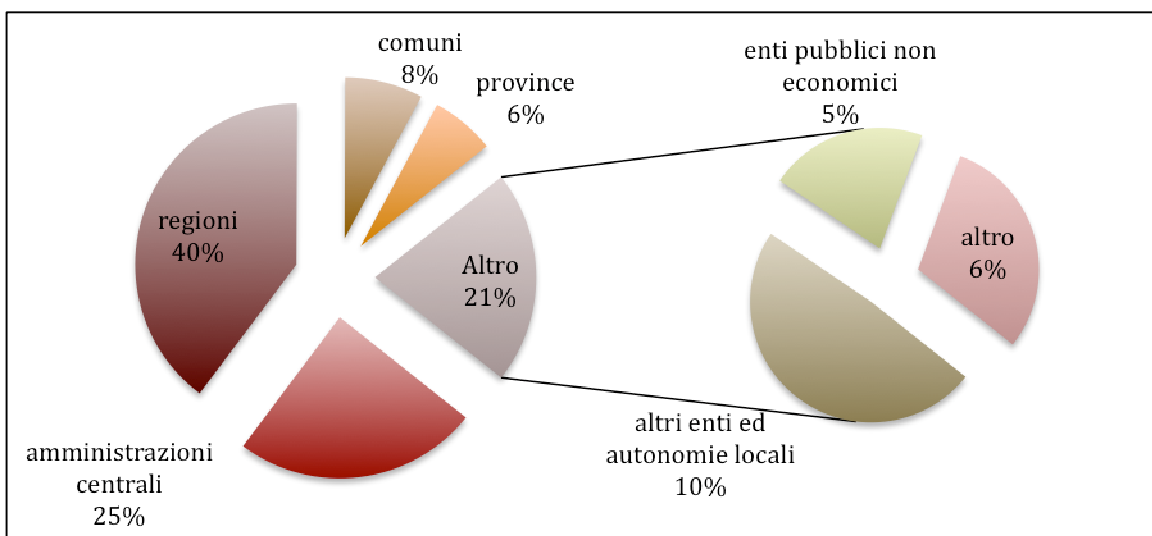
Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

L'offerta formativa

Complessivamente nel 2009 sono stati rilevati 2389 corsi pari a 11755 giornate di insegnamento che hanno visto coinvolte più di 56000 persone. I corsi in maggioranza sono stati rivolti al personale delle Regioni (40% del totale) e delle Amministrazioni Centrali (25% del totale) assorbendo i tre quarti dei partecipanti (vedi figura 3). Agli Enti Locali è rivolto complessivamente il 24% dei corsi.

Il 21% dei partecipanti già ricopriva posizioni dirigenziali e presumibilmente una parte significativa degli altri frequentanti occupava posizioni pre-dirigenziali o era rappresentato da "alti potenziali".

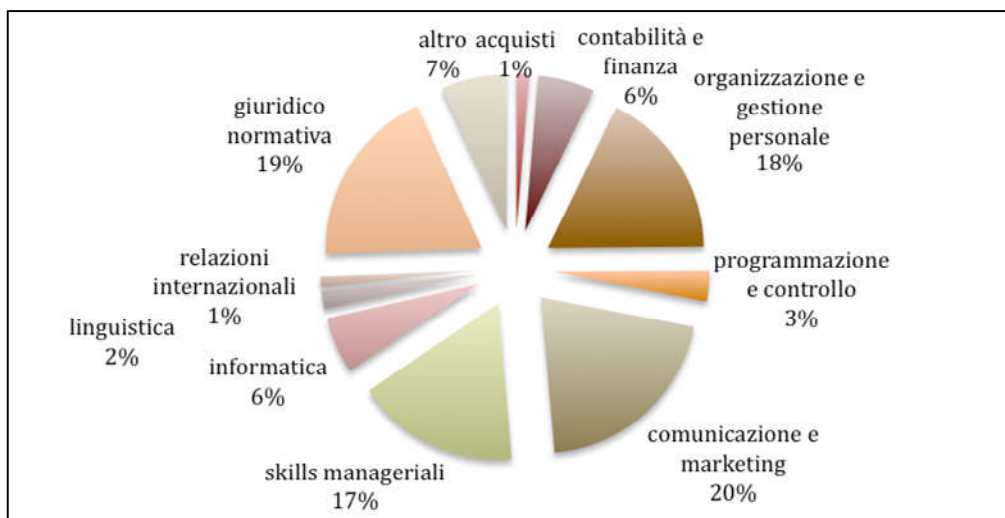
Figura 3: I soggetti committenti



Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

Le principali aree tematiche affrontate in termini di numero di corsi attivati (vedi figura 4) sono state, in modo pressoché equivalente, la comunicazione e marketing (20%), l'area giuridico-normativa (19%), l'organizzazione e gestione del personale (18%), seguite dalle skill manageriali (17%).

Figura 4: aree tematiche affrontate per numero di corsi



Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

Dal punto di vista dei partecipanti l'area giuridico-normativa da sola ha visto coinvolto un terzo dei partecipanti rilevati dall'indagine, mentre le tre altre aree di principale attenzione, comunicazione e marketing, skill manageriali e organizzazione e gestione del personale raccolgono complessivamente il 50% dei partecipanti.

Per quanto riguarda il processo formativo ben il 72% del campione afferma di compiere sempre o per quasi tutte le iniziative un'analisi formalizzata del fabbisogno formativo (vedi tabella 2, la percentuale si riferisce alle risposte con valutazione 4 e 5).

Tabella 2: Frequenza dell'analisi dei fabbisogni formativi (1=mai; 5=sempre)

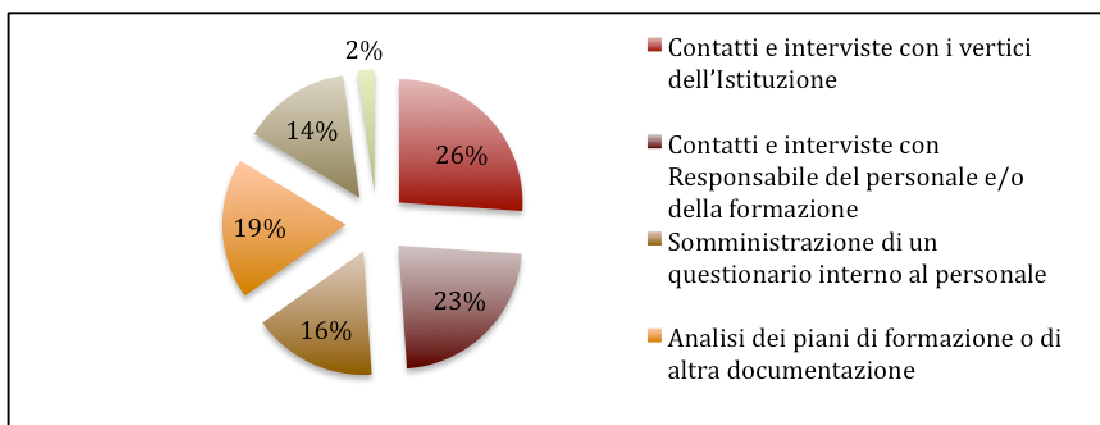
1	2	3	4	5
4%	8%	16%	22%	50%

Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

Va rilevato come il 12% del campione (somma delle risposte con valutazione 1 e 2) affermi di non attivare mai un processo formalizzato di rilevazione dei fabbisogni. Il fatto di non impiegare un processo formalizzato non implica necessariamente l'assenza di rilevazione dei fabbisogni formativi. L'ente di formazione potrebbe ricorrere a metodi informali, oppure scegliere espressamente di non applicare un modello standard, ma di valutare per ogni iniziativa le modalità di rilevazione più appropriate. Si potrebbe pensare, infine, ad una spiegazione legata più direttamente alla riduzione dei budget, dato che l'analisi dei fabbisogni potrebbe essere percepita dal committente come collaterale al processo formativo in senso stretto e quindi una componente sacrificabile senza comprometterne l'efficacia.

La definizione dei fabbisogni avviene prevalentemente attraverso contatti con i vertici dell'amministrazione o con i responsabili del personale (vedi figura 5). Questo dato è in linea con quanto emerge dalla rilevazione ASFOR dell'Osservatorio Learning, che mappa le attività di formazione manageriale sviluppate dai principali gruppi industriali ed economici italiani. Il 44% del campione afferma di ricorrere a tre dei cinque strumenti proposti, e il 24% a tutti e cinque.

Figura 5: Metodi di analisi del fabbisogno formativo.



Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

L'80% del campione afferma di ricorrere sempre a un processo formalizzato per la progettazione degli interventi. L'esplicitazione e la condivisione degli obiettivi del committente è considerata necessaria per un'adeguata progettazione nella quasi totalità dei casi (96% come somma delle risposte con valutazione 4 e 5), così come una verifica della coerenza tra le competenze possedute dall'ente e gli obiettivi specifici del progetto formativo (86% quale somma delle risposte con valutazione 4 e 5). Alla luce di queste risposte si potrebbe ipotizzare che i Soci ASFOR lavorino sempre di più secondo un approccio strettamente collegato ai



processi di funzionamento degli enti committenti, in cui le fasi di rilevazione formale dei fabbisogni e di progettazione dell'intervento formativo sono parti integranti del servizio offerto e come tali fonti di valore aggiunto per il cliente.

Tabella 3: frequenza di utilizzo dei metodi di progettazione degli interventi formativi (1=mai, 5=sempre)

	1	2	3	4	5
Una verifica con l'Istituzione/ente richiedente per esplicitare chiaramente e condividere gli obiettivi dell'intervento formativo	0%	0%	4%	23%	73%
Un processo di ricerca, in accordo con l'Istituzione/Ente richiedente, al fine di identificare il target dei partecipanti, con specifica attenzione agli obiettivi dell'intervento	14%	0%	33%	33%	20%
Un'analisi rispetto alla coerenza delle competenze e delle esperienze possedute dai propri docenti/professionali (interni-esterni), in relazione agli obiettivi specifici del progetto formativo/consulenza richiesto dall'Istituzione/Ente	0%	4%	9%	27%	59%
Una progettazione esecutiva che deve concludersi con un dettagliato piano formativo, esplicitamente verificato e approvato dal referente dell'Istituzione/Ente richiedente o dagli Organismi preposti in sede di bando di gara o di incarico diretto	4%	0%	18%	18%	59%

Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

E' importante l'approvazione esplicita da parte del committente del piano formativo di dettaglio.

Meno percorsa come strumento di progettazione è l'identificazione del *target group* dei partecipanti. Una possibile motivazione sta nella scelta dei committenti di procedere direttamente all'identificazione delle caratteristiche dei partecipanti.

Tutti i Soci che hanno partecipato all'indagine affermano di condurre sistematicamente verifiche/valutazioni programmate dell'attività svolta e del livello di qualità percepita dai destinatari. Anche la verifica dei risultati ottenuti è pratica comune sebbene in maniera meno uniforme (vedi tabella 3).

Tabella 4: Frequenza di utilizzo strumenti di verifica dei risultati di formazione (1=mai, 5=sempre)

	1	2	3	4	5
Questionario di rilevazione	0%	4%	0%	16%	80%
Incontri con il/i Responsabile/i risorse umane, personale, formazione	4,5%	4,5%	21%	29%	41%
Incontri di valutazione con i "vertici" politici o manageriali	12,5%	12,5%	50%	16%	8%
Incontri di debriefing con i partecipanti	12%	25%	42%	12%	8%

Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

Se la somministrazione di questionari di valutazione avviene nella quasi totalità dei casi e il confronto con i responsabili del personale sono piuttosto diffusi, gli incontri con i vertici delle organizzazioni o con i partecipanti per un debriefing non ricevono uguale attenzione. Una distribuzione simile si riscontra nella valutazione dell'apprendimento (vedi tabella 4): pratiche più consolidate, quali il superamento di un esame finale, trovano una maggiore diffusione (il 57% dei rispondenti afferma di effettuarla sempre o quasi sempre), mentre la valutazione

dell'efficacia della formazione o un'analisi dei costi e dei benefici sono ancora poco diffuse.

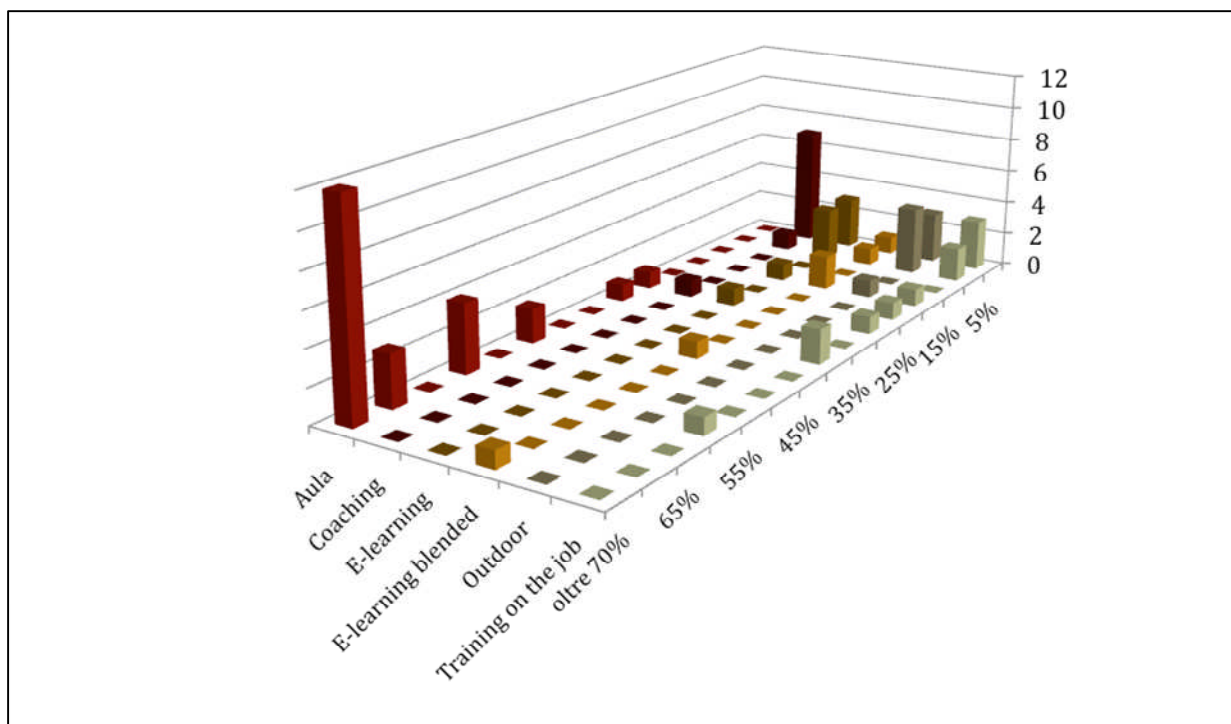
Tabella 5: frequenza di utilizzo strumenti di valutazione dell'apprendimento (1=mai, 5=sempre)

	1	2	3	4	5
Valutazione in ingresso (analisi dei prerequisiti)	5%	29%	33%	14%	19%
Valutazione in itinere (test intermedi)	5%	19%	43%	19%	14%
Valutazione finale (superamento esame)	5%	14%	23%	33%	24%
Valutazione di efficacia e di impatto sull'organizzazione	35%	25%	20%	5%	15%
Valutazione del rapporto benefici e costi	40%	25%	15%	15%	5%

Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

La figura 6 permette di valutare l'impiego delle diverse metodologie di formazione sia in termini assoluti (se la metodologia è adottata oppure no) sia in termini relativi (in caso di adozione, con quale frequenza vi si ricorre). L'aula è certamente la modalità più utilizzata sia in senso assoluto sia in senso relativo, in quanto la maggioranza di chi vi ricorre lo fa per più del 70% delle iniziative. Abbastanza diffuso anche il training on the job, sebbene il suo impiego non sia sistematico.

Figura 6: le metodologie della formazione



Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

L'e-learning blended seppure non sia adottato da molti partecipanti all'indagine, è la metodologia di formazione che, al di fuori dell'aula, viene utilizzata più frequentemente da chi vi ricorre, l'unica che registra delle dichiarazioni di frequenza d'uso in più del 70% delle iniziative svolte. Il 20% del campione ricorre all'outdoor e al coaching, ma solo in misura marginale in quanto la frequenza d'uso dichiarata è per lo più inferiore al 5% delle iniziative svolte.

Il questionario prevede una domanda aperta in cui si chiede ai soci di indicare le tre iniziative di maggior successo del 2009. In base alle risposte è possibile identificare due gruppi distinti.

Il primo di corsi brevi e legati a “technicalities”, quali, ad esempio, analisi di bilancio, appalti pubblici, strumenti di comunicazione, strumenti finanziari a sostegno delle imprese e un secondo gruppo di programmi di durata più consistente, a partire da percorsi formativi che si sviluppano nell’arco di 30-40 giornate, quali, ad esempio, il project management, fino ad arrivare a master specialistici di maggiore durata, su temi quali, ad esempio, la ricerca e l’innovazione, il marketing e la comunicazione.

Sembra quindi confermarsi la tendenza a un utilizzo sempre più mirato della formazione, da un lato come aggiornamento continuo delle competenze necessarie alle varie posizioni organizzative, a cui riservare interventi brevi e circoscritti, dall’altro ad investire in modo deciso sullo sviluppo di competenze manageriali, rilevanti in termini prospettici.

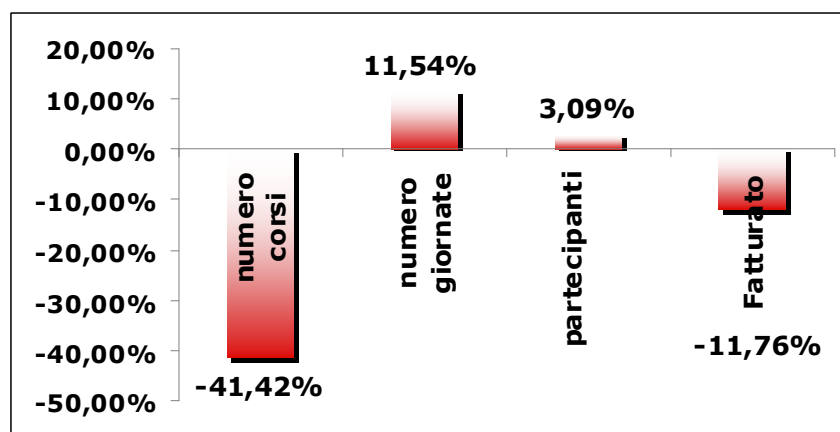
L’evoluzione del mercato della formazione per la PA

Le considerazioni presentate in questo paragrafo si fondano sull’analisi di un campione reso omogeneo per numero e identità dei rispondenti con riferimento ai dati relativi agli anni 2008 e 2009. Il campione è composto da 18 Soci e rappresenta il 70% del totale dei rispondenti all’indagine corrente. Si può quindi ragionevolmente affermare che il campione sia rappresentativo del gruppo degli associati e utile a delineare linee di tendenza sullo sviluppo della formazione nelle PA.

I dati analizzati riguardano la variazione del numero dei corsi, delle giornate, dei partecipanti e del fatturato. Si è inoltre scomposto il fatturato per le modalità di acquisizione della formazione e per la composizione dei partecipanti (dirigenti e altro personale).

In figura 7 sono riportati i dati complessivi relativamente alle variazioni registrate. Come si può osservare, per il campione di riferimento, il numero totale dei partecipanti nel 2009 è in aumento rispetto al 2008. Aumenta anche il numero di giornate mentre si contraggono fatturato (meno 11%) e in misura superiore il numero dei corsi (meno 41%).

Figura 7: Variazione 2008 – 2009 numero corsi, giornate, partecipanti e fatturato



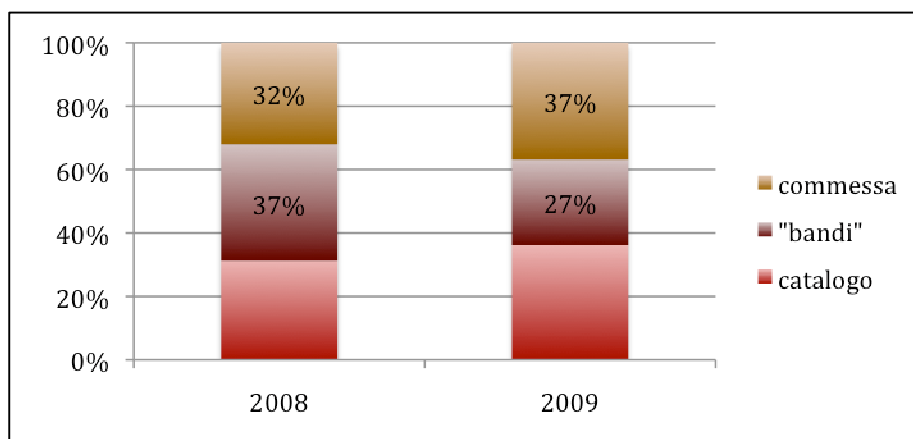
Fonte: dati 2008-2009 forniti dai Soci ASFOR

La contrazione del numero dei corsi con l’aumento delle giornate ha portato a una durata media superiore: nel 2008 era pari infatti a 2,6 giornate mentre nel 2009 è salita a 4,9. Di fronte all’esigenza di contenere la spesa si è ridotta la dispersione degli interventi focalizzando meglio l’attività formativa sulle persone e sui temi chiave. Si consideri inoltre l’andamento nella composizione dei partecipanti: nel 2009 la quota di personale con incarichi dirigenziali che ha fruito della formazione offerta dai Soci ASFOR del campione analizzato ha rappresentato il 21% del totale, contro il 17% dell’anno precedente: una crescita di poco inferiore al 30% a fronte di una stabilità nel numero dei non dirigenti. Questo trend, tuttavia,

non è stato omogeneo nel campione, ma è in parte collegabile ad alcune grandi commesse. La formazione rivolta ai dirigenti, data la sua dimensione, non è ancora in grado di avere un impatto significativo sull'andamento del fatturato.

I ricavi legati al catalogo e alle commesse sono rimasti stabili o in leggero aumento per entrambe (vedi figure 8)

Figura 8: composizione % dei ricavi 2008 – 2009

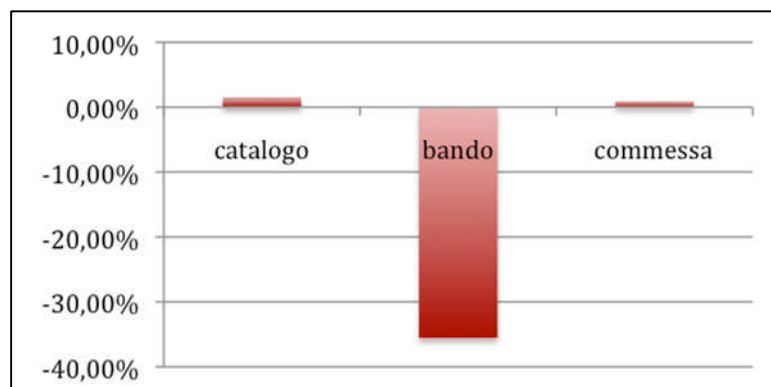


Fonte: dati 2008-2009 forniti dai Soci ASFOR

La contrazione del fatturato è quindi riconducibile alla diminuzione dei ricavi legati ai bandi (vedi figura 8-9), che può essere ricondotta a tre fattori:

- una riduzione del numero dei bandi e degli importi a base d'asta;
- una diminuzione dei ricavi legata a una maggior competizione che ha portato a praticare offerte al ribasso più incisive;
- un numero inferiore di aggiudicazioni da parte dei soci che compongono il campione.

Figura 9: Variazione % 2008 – 2009 ricavi per modalità di acquisizione della formazione



Fonte: dati 2008-2009 forniti dai Soci ASFOR

Passando a un'analisi di dettaglio è possibile verificare che non si tratta di un fenomeno generalizzato, bensì disomogeneo. Si è cercato quindi di valutare la correlazione tra andamento dei ricavi derivanti dalle singole voci (catalogo, bando e commessa) ed evoluzione del fatturato complessivo. Come si può vedere nella tabella 6, in cui si associano le due

dimensioni, solo nel caso della Commessa si potrebbe parlare di una correlazione diretta¹: nella maggior parte dei casi, infatti, a un aumento delle entrate derivanti da commessa corrisponde un aumento del fatturato globale e viceversa. Nel caso del bando la correlazione è molto più debole e assume addirittura segno negativo²: in 5 osservazioni, infatti, a un aumento delle entrate da bando corrisponde una diminuzione del fatturato globale. Nel caso del catalogo la correlazione non è significativa a causa del numero limitato di osservazioni.

Tabella 6: fatturato globale vs fatturato da catalogo, bando, commessa

fatturato globale/fatturato catalogo	<i>aumento</i>	<i>stabilità</i>	<i>diminuzione</i>	
<i>aumento</i>	3	0	1	4
<i>stabilità</i>	0	0	1	1
<i>diminuzione</i>	3	1	2	6
	6	1	4	11
fatturato globale/fatturato bando	<i>aumento</i>	<i>stabilità</i>	<i>diminuzione</i>	
<i>aumento</i>	2	1	5	8
<i>stabilità</i>	1	1		2
<i>diminuzione</i>		1	6	7
	3	3	11	17
fatturato globale/fatturato commessa	<i>aumento</i>	<i>stabilità</i>	<i>diminuzione</i>	
<i>aumento</i>	6		1	7
<i>stabilità</i>		1	1	2
<i>diminuzione</i>	1	2	6	9
	7	3	8	18

Fonte: dati 2008-2009 forniti dai Soci ASFOR

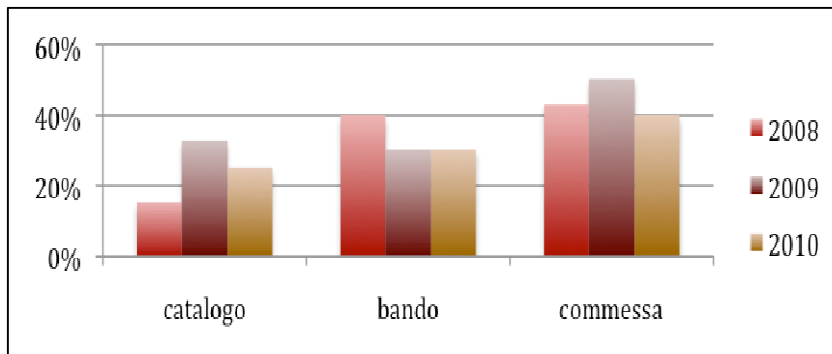
Sembra quindi di poter dedurre che in generale hanno presentato una maggiore stabilità di performance coloro i quali presentavano un mix più bilanciato nelle attività: una buona percentuale di attività legata alla commessa sembrerebbe garantire una migliore tenuta di fronte alla contrazione della domanda.

Un'ulteriore prova di queste considerazioni è la tendenza espressa dai soci verso un riequilibrio delle attività puntando maggiormente sul catalogo e sulle commesse (vedi figura 10).

¹ Il coefficiente di correlazione è pari a 0,421 (il coefficiente di correlazione può assumere valori compresi tra -1 e 1)

² Il coefficiente di correlazione è pari a -0,0193

Figura 10: modalità di acquisizione della formazione, valore medio anni 2008-2009 – 2010 previsione



Fonte: dati 2008-2009 forniti dai Soci ASFOR

L'indagine di quest'anno ha voluto approfondire anche in termini qualitativi l'individuazione degli obiettivi sfidanti nello sviluppo dell'offerta formativa alla PA.

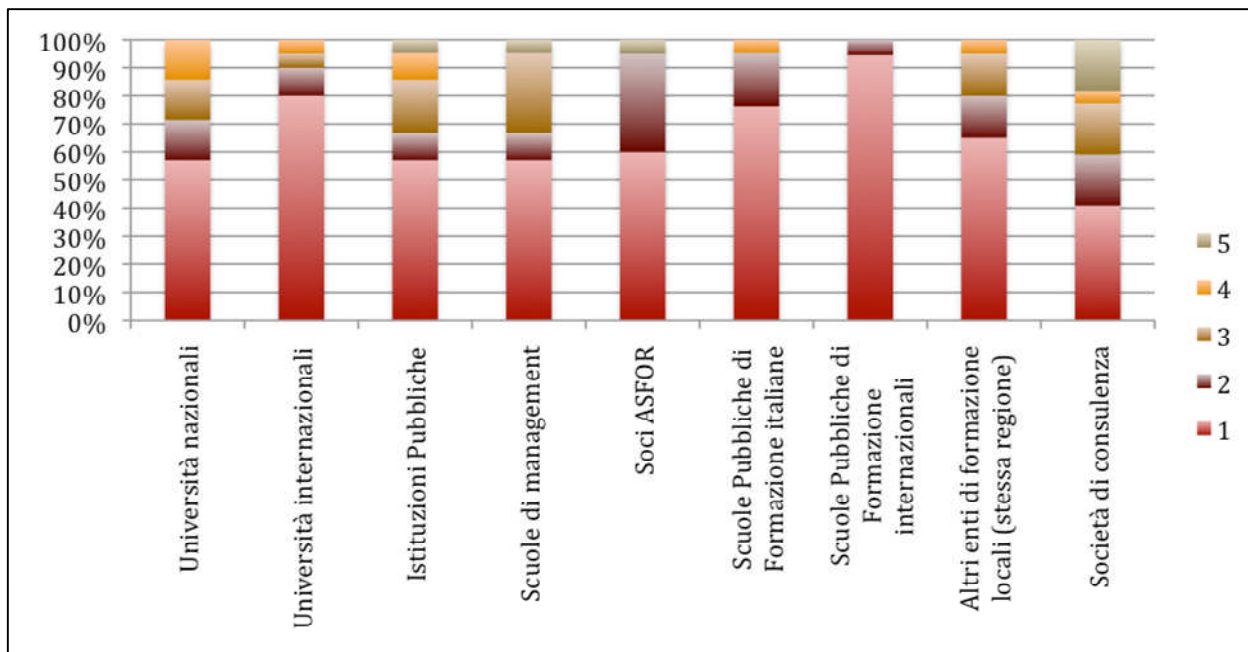
Più dei due terzi delle risposte manifestano l'intenzione di intensificare l'offerta formativa verso la PA potenziandone sia la gamma dei prodotti, i contenuti, il formato, e anche ampliando le tipologie di destinatari e di profili. Poiché in alcune risposte si evidenzia la necessità di trovare un equilibrio tra la qualità della formazione e la previsione di budget più modesti a disposizione della PA, una direzione che si propone è quella di dare maggiore attenzione all'innovazione delle modalità formative, proponendo- o ri-proponendo in modo più personalizzato- l'utilizzo delle tecnologie ICT.

L'orientamento allo sviluppo dell'offerta verso la PA potrebbe far pensare ad una crescente e diffusa consapevolezza che, per essere presenti in modo stabile in un mercato complesso ed articolato come il settore pubblico, sia necessario raggiungere un volume di attività significativo per capitalizzare le conoscenze e sviluppare un approccio dedicato, una sorta di break-even di specializzazione. In altre parole, poiché proporre formazione manageriale per il settore pubblico non è una semplice traslazione di metodi e strumenti validi nel settore privato, non può più essere un'attività collaterale alla formazione manageriale per le imprese, ma richiede la costruzione di un corpus di conoscenze specifico, a cui gli enti formativi devono dedicarsi per scelta strategica. Come anticipato sopra, l'intenzione di sviluppare l'offerta viene espresso sia in relazione alla tipologia di programmi, ad esempio con la proposta di Master e di corsi di media durata, sia in termini di contenuti, tra cui leadership, change management, comunicazione, appalti pubblici, etica e responsabilità, sia, ancora, in termini di nuove modalità didattiche, tra cui la rivisitazione della formazione a distanza.

Un obiettivo ricorrente è l'esigenza di coinvolgere in modo maggiore il segmento dei dirigenti e di individuare le figure chiave su cui concentrare gli investimenti in formazione, che, di conseguenza, possono anche essere costituiti da percorsi lunghi e impegnativi, come i Master (cfr supra).

Due ulteriori orientamenti che si possono dedurre dalle risposte sono l'esigenza di lavorare su progetti concreti in partnership con altre istituzioni, meglio se internazionali, per contribuire ad un processo di internazionalizzazione dei dirigenti della PA e la necessità di elaborare progetti formativi che abbiano un reale impatto sul cambiamento organizzativo e siano legati a obiettivi definiti. Dall'incrocio tra analisi quantitativa e qualitativa emerge come la quasi totalità del campione abbia una propria rete di relazioni, ma che queste (vedi figura 11) non si concretizzino ancora in solide partnership operative.

Figura 11: Rapporti di collaborazione consolidati nel 2009 (1= mai o per poche iniziative; 5=per tutti i tipi di iniziative)



Fonte: dati 2009 forniti dai Soci ASFOR

Considerazioni finali (elementi di riflessione)

L'indagine ASFOR sull'offerta formativa dei Soci relativa al 2009 suggerisce una serie di riflessioni utili per trasformare una situazione di oggettiva difficoltà in opportunità.

La crisi ha determinato una riduzione complessiva della domanda (numero di iniziative/corsi e fatturato), ma da qui occorre partire per realizzare un processo di riorganizzazione nel settore.

Occorre evitare la riduzione "a pioggia" e "indifferenziata" delle iniziative di formazione a causa di vincoli di spesa, ma occorre che le amministrazioni attivino una selezione collegata ai processi di aumento della produttività, di semplificazione, di digitalizzazione e di valutazione del personale che sono al centro di una nuova stagione di riforme.

Come noto, le riforme possono essere stimulate da leggi (o dal taglio di leggi nel caso della semplificazione, deburocratizzazione ecc.), ma sono le persone, dirigenti e dipendenti pubblici che consentono la loro effettiva realizzazione.

Alle amministrazioni pubbliche viene richiesta "più qualità" e "meno quantità", una strategia che si realizza con adeguate politiche di assunzioni, di incentivazione (aumento della retribuzione collegata alla produttività e ai risultati), ma anche tramite la formazione mirata all'entrata o per persone che già occupano posizioni di responsabilità (executive education).

Dall'indagine ASFOR emergono due dati: la quota complessiva di formazione rivolta ai dirigenti, sebbene in aumento, non sembra ancora dare un segnale netto di reale integrazione della formazione manageriale negli "essentials" di un dirigente pubblico, dall'altro lato l'aumento della durata media delle iniziative può essere considerato un indicatore indiretto di una formazione più solida.

Le amministrazioni sono chiamate a diventare committenti più consapevoli e forti, in grado di specificare meglio il fabbisogno dei propri dipendenti quando ad essi è chiesto di partecipare sia a corsi sul mercato sia a quelli su commessa. I primi, servono a confrontarsi con esperienze di altri enti o altre organizzazioni economiche e a diffondere conoscenze nel sistema

pubblico; i secondi, hanno la finalità di rafforzare all'interno dei singoli enti una cultura più omogenea che può aiutare nel dare servizi più soddisfacenti per i cittadini.

Se le singole amministrazioni non hanno al proprio interno persone con competenze idonee a collegare contenuti e modalità della formazione ai propri obiettivi di cambiamento è utile che utilizzino parte delle risorse disponibili per una approfondita analisi dei bisogni e per formulare piani formativi di largo respiro, sia in termini temporali che di destinatari.

L'indebolimento della domanda può e deve essere colta come occasione anche per realizzare una razionalizzazione del sistema di offerta. Nel 2009 le Istituzioni che dedicavano una parte non rilevante della propria formazione al settore pubblico sono uscite dal mercato. Quelle rimaste hanno ridotto in misura significativa il numero delle iniziative e si sono concentrate su quelle per le quali hanno competenze "distintive" o che considerano caratterizzate da più elevato valore aggiunto.

Per il Paese è necessario che questa tendenza si rafforzi, spingendo le Università, i Soci ASFOR e le altre Istituzioni pubbliche e private che si rivolgono al settore pubblico ad investire nella ricerca applicata, ossia ricerca che sviluppa conoscenze e competenze trasferibili con immediatezza nelle iniziative formative o in processi di sviluppo organizzativo, quella che nel mondo anglosassone viene definita "actionable research".

Da tempo ASFOR sostiene che la formazione manageriale può essere efficace solo se è collegata ad una conoscenza specifica dei settori cui si rivolge. Solo le Istituzioni che investono nello sviluppo di conoscenze manageriali da utilizzare in un contesto istituzionale e politico che ha logiche decisionali e di valutazione dei risultati assai diverse da quelle del mercato, potranno uscire dalla crisi più forti di prima, ma soprattutto con programmi realmente utili a sostenere il cambiamento del settore pubblico.

In particolare l'offerta formativa dovrà focalizzarsi su due tipi di formazione:

1. una collegata ai metodi e strumenti operativi necessari (o utili) per attuare le riforme, formazione che ha una prospettiva di breve periodo.
2. L'altra orientata a dare specialmente ai dirigenti di medio alto livello schemi concettuali utili ad affrontare in termini positivi e propositivi le "discontinuità" e il contesto di grande incertezza che caratterizzeranno il settore pubblico e le sue relazioni con il settore privato profit e non profit nei prossimi anni. Tale formazione ha necessariamente prospettive di medio-lungo periodo, può apparire meno direttamente trasformabile in azioni pratiche nell'immediato e quindi più difficile da fare accettare alle amministrazioni sottoposte alla pressione del contingente. Tuttavia si tratta di una componente ineliminabile per sostenere riforme strutturali.

L'auspicio e l'obiettivo per cui ASFOR si impegnerà nei prossimi anni- anche tramite accordi di collaborazione con il Sistema pubblico ai vari livelli (centrali e regionali) e le scuole pubbliche di formazione- è quello di rafforzare il "circolo virtuoso" in base al quale una domanda più consapevole stimola la selezione di una offerta di qualità che a sua volta può dare un valore aggiunto più elevato rispetto al passato.

Allegato: Elenco dei Soci che hanno partecipato alla Ricerca

1. Accademia Europea Bolzano – EURAC
2. Adecco Formazione
3. Alma Graduate School – Consorzio Alma
4. Bergamo Formazione – Azienda Speciale della C.C.I.A.A.
5. Centro METID – Politecnico di Milano
6. CERISDI Centro Ricerche e Studi Direzionali
7. CTC Centro di Formazione e Management del Terziario
8. Direzione Centrale Formazione e Sviluppo Competenze – I.N.P.S.
9. Ernst & Young Business School
10. Fondazione CUOA
11. Gestioni e Management
12. I.F.O.A. Istituto Formazione Operatori Aziendale
13. IPSOA Scuola di Formazione – Wolters Kluwer
14. Isida - Istituto Superiore per Imprenditori e Dirigenti di Azienda
15. Istituto Guglielmo Tagliacarne
16. LUISS Business School – Divisione LUISS Guido Carli
17. MIB School of Management
18. MIP Politecnico di Milano
19. Scuola Superiore Sant’Anna – Area Management
20. SDA Bocconi
21. Spegea – Scuola di Perfezionamento in Gestione Aziendale
22. Stoà – Istituto Studi per la Direzione e Gestione di Impresa
23. Studio Valletta Comunicazione
24. Studiodelta
25. Themis Scuola per la Pubblica Amministrazione
26. Uni.Versus CSEI Consorzio Universitario per la Formazione e l’Innovazione

Per ulteriori informazioni sulle attività e le ricerche dell’Associazione: www.asfor.it