

La formazione quale strumento di cambiamento della P.A.

I cambiamenti intervenuti nei sistemi economici e sociali hanno imposto un ripensamento anche delle modalità di intervento e di azione dello Stato e delle Amministrazioni Pubbliche in campo economico e sociale. Nello specifico, anche per i vincoli imposti dall'integrazione europea, sono stati avviati processi di privatizzazione per snellire il sistema pubblico, di decentramento amministrativo in applicazione del principio di sussidiarietà e di trasformazione in senso aziendale dei servizi gestiti direttamente dalla P.A.

Il superamento delle logiche di stampo burocratico che vedevano nella conformità alla norma l'unico criterio di valutazione della bontà dell'operato pubblico, sarà reso possibile solo con un profondo cambiamento culturale che informi l'azione di coloro che operano nelle Amministrazioni Pubbliche, mediante il riconoscimento della centralità del cittadino e attraverso la definizione della ragion d'essere stessa della Pubblica Amministrazione nella sua capacità di soddisfare le esigenze ed i bisogni della comunità in modo efficace ed efficiente.

La valorizzazione delle risorse umane, le donne e gli uomini che operano in un'organizzazione, nell'attuale società della conoscenza, costituisce uno degli *asset* fondamentali: il punto di partenza è la constatazione che il capitale di know-how sta sostituendo quello finanziario nel ruolo di vincolo primario allo sviluppo economico. L'organizzazione fondata sulla conoscenza (*learning organization*) è l'unità economica caratteristica dell'ambiente competitivo entro cui fa premio la conoscenza distintiva. L'intervento sulle politiche di gestione del personale rappresenta, pertanto, una delle leve organizzative più efficaci utili a portare avanti la politica di innovazione e di riforma della P.A.

Lo sviluppo e la crescita dell'Amministrazione Pubblica richiede una particolare cura del capitale umano, costituito da professionisti e da manager compartecipi (anche attraverso riconoscimenti economici) del raggiungimento di risultati innovativi e della erogazione di servizi più adeguati a soddisfare le esigenze della cittadinanza. È necessario, quindi, procedere ad un significativo investimento nel ri-innovamento dell'Amministrazione nel suo complesso, con una serie strutturata di interventi che traggano ad identificare una nuova organizzazione fatta di uomini e donne in grado di confrontarsi meglio e con successo con i profondi cambiamenti, nel nuovo modo di “essere” Pubblica Amministrazione. In particolare l'utilizzo di forme contrattuali flessibili, potrà costituire per molte amministrazioni un'importante modalità per consentire un adattamento graduale e ragionato al cambiamento, uno strumento di grande utilità per affrontare picchi di attività, anticipare / accompagnare il passaggio di funzioni tra livelli di governo, l'avvio di nuove forme di servizio ai cittadini ed alle imprese.

Come supporto per questo “passaggio culturale” è opportuno un fattivo sostegno alle Amministrazioni: ciò non significa attuare dei programmi generalizzati e generici di formazione, ma, in realtà, intraprendere un processo di educazione permanente teso a far percepire la necessità e l'urgenza del cambiamento. Quindi non uno “stato”, ma un “viaggio”, dove la formazione è strumento per individuare i percorsi, tenere la via, superare gli ostacoli e le resistenze.

Il processo educativo, parte essenziale del processo dinamico di ricerca continua dell'eccellenza in uno scenario mutevole, deve in primo luogo perseguire l'obiettivo di flessibilità, deve cioè sviluppare la cultura del cambiamento. Ciò significa sviluppare

l'esigenza culturale di conoscere (curiosità intellettuale, invece di diffidenza nei confronti del nuovo), stimolare atteggiamenti *proattivi* (sperimentare, farsi parte attiva del cambiamento) invece che reattivi (basarsi sul sentito dire).

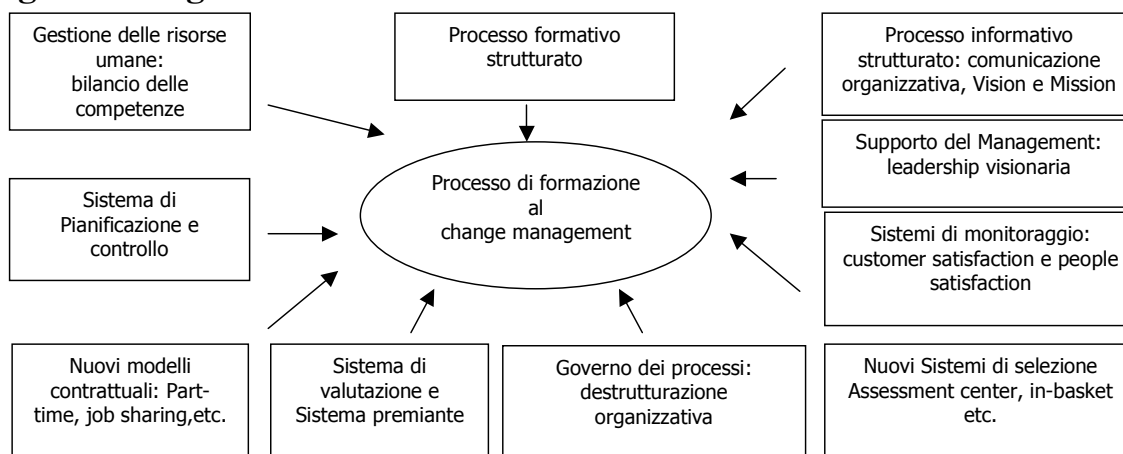
I vincoli per un'azione del genere provengono dalla scarsa conoscenza della normativa di riferimento e delle procedure amministrative e organizzative da adottare. La Pubblica Amministrazione potrà diventare un datore di lavoro eccellente e per farlo deve adottare nuovi metodi nel reclutamento che superino le logiche del passato: alla base del valore delle risorse umane si collocano le competenze di cui sono portatrici. Le competenze dipendono oltre che dai processi di scolarizzazione, dall'esperienza e dall'apprendimento diretto sul lavoro, è rilevante la qualità delle relazioni connesse nell'apprendimento e lo stesso apprendimento in relazioni, cioè abilità e competenze relazionali, portatrici di valore per l'organizzazione. Ma non è possibile analizzare il valore delle risorse umane se non si considera contestualmente la catena del valore aziendale e quella del cliente. L'uso di questi "valori" mette al riparo da modelli astratti di sviluppo delle risorse umane, costringe ad una stretta interazione tra le funzioni della direzione del personale, le linee operative, consente una revisione creativa delle strumentazioni tecniche.

Il progetto formativo GRup - Gestori Risorse Umane Professionali

In questo contesto il progetto formativo GRup - Gestori Risorse Umane Professionali ha rappresentato una possibilità di interazione tra le strategie di sviluppo delle risorse umane della Pubblica Amministrazione, gli attori economici, sociali e politici e l'evoluzione del contesto ambientale. In particolare ciò ha richiesto **la predisposizione di una formazione-intervento che perseguiva i seguenti irrinunciabili obiettivi:**

- 1) il ripensamento dei nessi tra strategia e struttura in termini di superamento di approcci meccanici e lineari a favore di approcci organici ed evolutivi (es. nuove forme di reclutamento del personale e coerenti strutture organizzative);
- 2) la progettazione di strutture organizzative e di meccanismi operativi che facilitino un'interazione continua tra gli individui e le diverse funzioni aziendali (fondamentale il ruolo dell'Ufficio Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane, della formazione, della comunicazione e di tutti i processi di misurazione nella corretta accezione di valorizzazione delle professionalità degli enti);
- 3) interventi sulla cultura professionale dei vertici e delle linee operative (Responsabili Uffici del Personale e delle strutture organizzative di massima dimensione), perché s'incrementi la capacità di comprendere e risolvere i problemi di gestione delle risorse umane;
- 4) interventi sulla cultura professionale ed organizzativa, per creare e sviluppare quella che viene definita come l'identità dell'organizzazione, che è uno degli strumenti più efficaci nella gestione strategica delle risorse umane;
- 5) capacità di comprendere e progettare l'evoluzione dei ruoli manageriali e dell'organizzazione del lavoro.

Fig. 1: Gli ingredienti del Processo di formazione al cambiamento



Si è trattato in particolare di promuovere ed attuare nuovi modelli di organizzazione allineati all'attuale contesto dell'Amministrazione Pubblica, cui parallelamente vanno identificate anche modelli di comportamento e di pensiero.

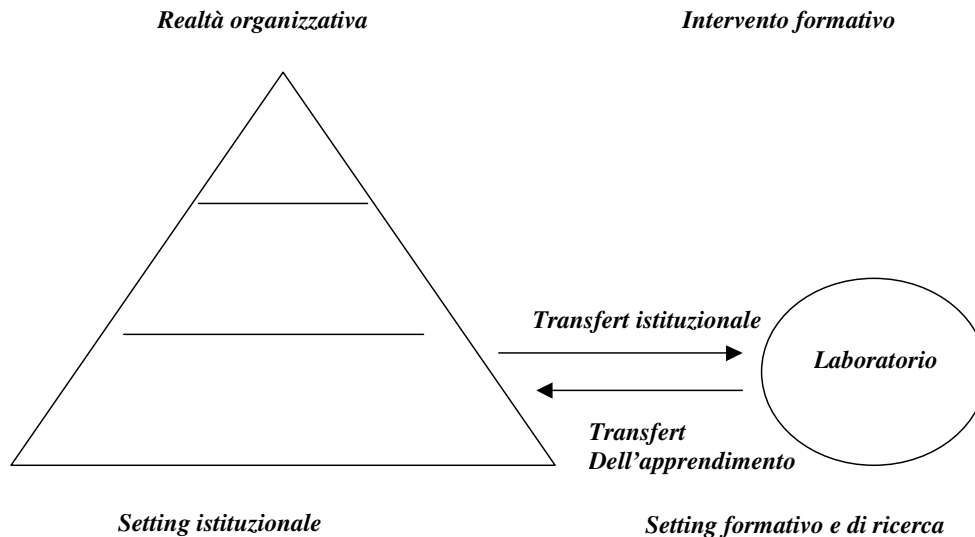
La metodologia adottata ha consentito di creare nel set di intervento i processi di interazione, di influenze e scambi che costruiscono l'organizzazione agendo:

- **sul sistema di relazioni di tipo orizzontale e funzionale:** quello più tipicamente collegato alle funzioni, alle competenze e che produce la differenziazione. Lavorare su questo piano significa predisporre in un ottica di reciprocità fra i componenti del gruppo di progetto, identificare modelli e schemi di intervento integrati e condivisi, ricostruire significati comuni.
- **sul sistema di relazioni verticali e gerarchiche** per sviluppare una qualità di conduzione del personale: capi che si prendono cura delle risorse affidategli utilizzando la relazione per animare, orientare e far crescere i collaboratori.

Un intervento così concepito appariva certamente più complesso, ma è risultato assai più efficace, soprattutto per obiettivi di comunicazione ed integrazione. I momenti di ricerca e di formazione si sono posti, infatti, come "aiuto" diretto, senza eccessive mediazioni ed astrazioni, trasformando la realtà operativa in "laboratorio" di ascolto, di ricerca, di progettualità.

La formazione-intervento, così concepita, ha utilizzato l'esperienza quotidiana di lavoro del gruppo di progetto e dei partecipanti e l'analisi delle organizzazioni pubbliche (regioni, province, comuni, Ausl) per rileggerle, valutarle e porre le condizioni per cambiarle.

Schematicamente si può così rappresentare il processo di apprendimento che si è tentato di attuare:



L'intervento ha cercato di portare:

- ad un **apprendimento dall'esperienza**. Ciò significa che l'apprendimento nella vita dell'organizzazione viene vissuto ed esperito come effetto combinato e composto di un'azione di "svuotamento e di riempimento", di decostruzione e costruzione; non è aggiungere ma trans-formare. Nella realtà di chi lavora, la proposta di cambiamento può essere meglio assunta in quanto se ne può cogliere il "vantaggio personale", il legame con la propria realtà quotidiana e come un'opportunità di miglioramento;
- ad un'**azione consulenziale** come aiuto che si pone in termini di reciprocità sostanziale a servizio del cliente e della sua autonomia. Ciò ha significato prevedere un servizio di tutoring e di accompagnamento formativo che:
 - Ha fornito metodi, tecniche e conoscenze tecniche specifiche e rispondenti ai problemi che nel quotidiano si pongono;
 - Ha attivato un sistema di relazioni orientato all'alleanza (ascolto – animazione – apprendimento...) cominciando dal proprio modo di porsi verso gli utenti e i committenti, influenzando sull'altro in una prospettiva di riconoscimento, di aiuto, di servizio e di sviluppo dell'altro, fluidificando e favorendo relazioni circolari e partecipative fra i diversi attori dell'organizzazione;
 - Ha facilitato scambi organizzativi e relazioni reciprocamente consulenziali tra i vari livelli dell'organizzazione.

Per affermare le suddette linee di indirizzo sono state attuate le seguenti **linee operative** a suo tempo condivise dal gruppo responsabile del progetto:

- Coinvolgere a cascata tutte le strutture degli Uffici del Personale;
- Far risalire successivamente negli altri ambiti aziendali i risultati del lavoro formativo svolto in una logica bottom-up;
- Puntare su un forte coinvolgimento diretto dei "professionisti della gestione del personale" aggregati in gruppi di progetto;
- Sviluppare negli utenti un apprendimento sul modello concettuale e metodologico sia del Progetto che degli output dello stesso, per favorire la

diffusione di skill e metodi coerenti, da applicare anche in futuro nell'attività manageriale.

- Addestrare il personale della funzione Direzione del Personale coinvolto nel progetto all'utilizzo di un approccio consulenziale.
- Affermare un'idea di organizzazione fondata sulla qualità globale a servizio del "cliente esterno" ed "cliente interno", e su relazioni significative fra capi e collaboratori, fra staff e line, fra divisione e divisione, fra centro e periferia, fra ruolo e ruolo.

Gli obiettivi espressi dalle linee operative sono stati perseguiti mediante l'utilizzo di una serie di strumenti che hanno visto coinvolto tutto lo staff progettuale e che si descrivono di seguito:

- la fruizione dei servizi erogati dal sito www.grup.it;
- i processi di apprendimento e stimolazione professionale indotti dalla partecipazione alle comunità di pratica che si è concretizzato nella cosiddetta "formazione assistita";
- le stimolazioni indotte da un processo di cambiamento degli atteggiamenti professionali, indotto dalla partecipazione al Club dei gestori delle risorse della PA, elemento di comunicazione trasversale all'iniziativa progettuale (lotto A e B).

Il percorso formativo si è basato su un'interazione tra formazione d'aula ed assistita. La strategia proposta ha tentato di coniugare il setting di apprendimento tradizionale con la partecipazione a comunità di pratica virtuali, ovvero composte e gestite attraverso supporti informativi (basati su strumentazione web).

Il progetto prevedeva una articolazione delle attività strettamente collegate tra aula e sito web. Per far questo è stato necessario utilizzare il sito come il connettore naturale dell'attività didattica, accorciando le distanze tra gli utenti e ricostruendo un reale ambiente di lavoro condiviso.

Gli utenti hanno, attraverso lo strumento informatico, cooperato anche al di là dell'aula stessa procedendo con l'elaborazione del lavoro in gruppo e personale.

Tale attività era tesa alla realizzazione di giornate di lavoro fuori aula (formazione assistita) che hanno rappresentato un valore aggiunto del percorso formativo, "ottimizzando" in tal modo il tempo di studio, gli impegni lavorativi, e conseguendo risultati più efficaci quale supporto all'attività quotidiana.

I corsisti hanno così potuto utilizzare il tempo di studio in modo più flessibile, e, in quanto dotati di strumentazione didattica specifica fornita dal progetto (personal computer portatili) hanno potuto lavorare direttamente senza limiti di tempo e di luogo.

La metodologia proposta ha, pertanto, voluto integrare l'attività di studio fra "laboratorio" e "formazione assistita" ed è stata finalizzata all'elaborazione, in base alle materie trattate nelle lezioni frontali e alle indicazioni dei docenti, di testi, atti, provvedimenti, schemi di regolamenti, che le amministrazioni locali potranno adottare direttamente.

Una volta "licenziati" i testi in via definitiva, questi, con una sintesi dei lavori di realizzazione e degli aspetti di criticità, sono stati caricati sulla sezione "aperta" del Portale www.grup.it, a disposizione di tutte le amministrazioni presenti delle Regioni dell'obiettivo uno.

Alla fine è emerso un lavoro di studio, approfondimento e didattico strettamente collegato all'aula, pratico, condiviso, e che ha rappresentato uno dei "ponti" fra l'attività del portale (lotto A) e l'attività didattica prevista nel lotto B.

Il percorso formativo: obiettivi del corso e contenuti dei moduli.

Obiettivi del percorso formativo

In sintonia con gli obiettivi generali del progetto l'azione progettuale è stata orientata ai seguenti obiettivi specifici:

- realizzare percorsi formativi atti a promuovere efficienza ed innovazione nella gestione delle risorse umane nella PA;
- favorire e stimolare, attraverso azioni finalizzate a cambiamenti delle competenze ed all'integrazione tra esperienza formativa e contesto organizzativo, processi di innovazione ed individuazione di buone prassi;
- progettare segmenti formativi in alternanza nell'ambito di un percorso finalizzato alla costruzione congiunta (équipe docente – gruppo aula) del processo di apprendimento e, quindi, di cambiamento organizzativo;
- costruire, anche attraverso l'integrazione con l'iniziativa parallela del Lotto A, una comunità in rete di riferimento anche mediante l'utilizzo di un sistema informativo di supporto.

Tali obiettivi del percorso formativo sono stati integrati da una definizione di alcuni *assets* di riferimento che hanno rappresentato definizioni operative:

- **preliminare revisione dei regolamenti d'organizzazione** (per gli enti locali i Regolamenti sull'ordinamento degli uffici e servizi) e degli strumenti selettivi ivi disciplinati. Non si può pensare di introdurre nuove culture di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si incide preliminarmente sull'adeguamento delle norme e degli ordinamenti interni;
- **rifondazione di adeguati modelli organizzativi**: rimodulazione delle dotazioni organiche in senso flessibile, revisione delle strutture nell'ottica della loro razionalizzazione ed introduzione di sistemi organizzativi destrutturati. Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene preliminarmente sulle rigidità strutturali ed organizzative, che vanno ripensate nell'ottica di un sistema duttile in grado di impattare ed utilizzare al meglio tali spazi di flessibilità gestionale;
- **rideterminazione dei profili professionali** con il metodo del "bilancio delle competenze". Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si incide preliminarmente sull'assetto dei profili professionali e sulla loro riprogettazione secondo le logiche delle "competenze", in funzione di effettuare reclutamenti più razionali ed ottimizzati volti a cogliere con maggiore puntualità le effettive necessità "produttive";
- **reingegnerizzazione dei processi** quale innovazione culturale, tecnologica ed organizzativa. Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene preliminarmente sulla razionalizzazione di base dei processi, al fine di evitare distorsioni e diseconomie organizzative e gestionali;
- **determinazione del fabbisogno delle acquisizioni di personale**: piano annuale / pluriennale dei fabbisogni del personale e relativa individuazione delle tipologie di forme flessibili di rapporto di lavoro. Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene sui processi di pianificazione delle professionalità da acquisire e sull'analisi degli effettivi fabbisogni, anche in termini di forme diversificate dei rapporti di lavoro;

- **individuazione delle tipologie di forme flessibili di lavoro** e loro potenzialità di applicazione. Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si interviene sulla cultura gestionale, in relazione alla quale ogni forma di gestione flessibile del rapporto di lavoro risponde a specifiche esigenze “produttive”, da individuare, analizzare e fronteggiare;
- **tutoraggio ed accompagnamento formativo sul campo** (training on the job). Non si può pensare di introdurre sistemi di gestione flessibile del rapporto di lavoro nella pubblica amministrazione se non si incide sul consolidamento delle culture, degli strumenti e dei processi, al fine di scongiurare pericolosi fenomeni di “ritorno” verso logiche gestionali superate e/o clientelari.

Contenuti dei moduli.

Il percorso formativo ha ruotato intorno ad alcune aree tematiche di riferimento¹:

- I principi in materia di organizzazione pubblica operanti nel vigente ordinamento ed i relativi strumenti di organizzazione applicabili agli enti locali.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso ad individuare i principi legislativi in materia di organizzazione pubblica che non possono essere disattesi nella realizzazione complessiva del progetto formativo.
- La revisione normativa degli statuti e dei regolamenti sull’ordinamento degli uffici e servizi in funzione del nuovo modello organizzativo disegnato dal legislatore.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso a riallineare gli statuti ed i regolamenti sull’ordinamento degli uffici e dei servizi delle amministrazioni locali in funzione del nuovo quadro di principi riorganizzativi che il legislatore ha introdotto.
- La riprogettazione della dotazione organica complessiva: concetti e strumenti.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso a ridefinire la dotazione organica dell’ente (adempimento, peraltro, previsto dalla vigente legge-finanziaria 2003 per tutte le pubbliche amministrazioni) in funzione di consentire l’adeguamento delle strutture e degli istituti organizzativi all’implementazione delle nuove forme contrattuali.
- La ridefinizione dei “profili professionali” tra principio di equivalenza professionale e bilancio di competenze.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso a ricostruire i profili professionali che le amministrazioni pubbliche riconnettono a ciascuna posizione funzionale con metodiche e culture che consentano l’ottimizzato impiego delle forme di gestione flessibile del rapporto di lavoro.
- La revisione dei processi nell’ambito di un “sistema qualità” applicato agli enti locali.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso a consentire la migliore riprogettazione dei processi funzionale alla razionalizzazione delle esigenze produttive ed organizzative dell’ente, al fine di scongiurare il deleterio fenomeno per il quale i bisogni dell’amministrazione sono avvertiti anche in funzione di gravi distonie processuali e distorsioni organizzative che, preliminarmente, devono essere, per quanto possibile, eliminate o, al più, attenuate.
- La rilevazione del fabbisogno di personale e la costruzione del piano triennale ed annuale di acquisizione delle professionalità.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso trasferire la cultura gestionale per la quale le forme di gestione flessibile del rapporto di lavoro devono collocarsi, per espressa previsione legislativa e contrattuale, nell’ambito di sistemi, annuali e pluriennali, di pianificazione del fabbisogno di risorse umane, al fine di evitare valutazioni dei

¹ Si riprende coerentemente, anche in questo caso, quanto già esposto in sede di offerta tecnica.

fabbisogni non integrate e non razionalizzate secondo le effettive esigenze di risposta.

g. *Le forme di gestione flessibile del rapporto di lavoro e le loro potenzialità gestionali, organizzative ed economiche:*

1. il rapporto di lavoro a tempo determinato
2. il rapporto di telelavoro
3. il rapporto di lavoro a tempo parziale
4. il rapporto di lavoro interinale
5. il rapporto di formazione e lavoro
6. il rapporto di stage
7. il rapporto di tirocinio formativo
8. il rapporto di collaborazione coordinata e continuativa
9. il rapporto di collaborazione occasionale
10. le nuove forme di flessibilità del lavoro introdotte dalla legge n. 30/2003 (“legge Biagi”):
 - i. il lavoro a progetto
 - ii. la fornitura di prestazioni di manodopera
 - iii. il contratto d’inserimento
 - iv. il lavoro a chiamata
 - v. il lavoro ripartito
 - vi. il lavoro occasionale
 - vii. il lavoro a tempo parziale
 - viii. i contratti a contenuto formativo
 - ix. la certificazione dei contratti

Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso a fornire le conoscenze più adeguate in ordine alle diverse tipologie contrattuali flessibili ed alle loro strutture giuridiche ed organizzative, al fine di permettere una loro puntuale valutazione, in termini di impiego e di potenziale utilizzo, secondo le reali esigenze produttive che l’amministrazione avverte.

h. *L’applicabilità immediata del decreto legislativo n. 276/2003 (decreto attuativo della “legge Biagi”) alle pubbliche amministrazioni ed i suoi riflessi.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è inteso ad approfondire gli aspetti di applicazione immediata della “riforma Biagi” nel sistema gestito dalle amministrazioni pubbliche, con particolare riguardo agli enti locali, alle regioni ed alle aziende sanitarie ed ospedaliere.

i. *L’applicazione differita del decreto legislativo n. 276/2003 alle amministrazioni pubbliche: prospettive di cambiamento delle forme flessibili di lavoro.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è inteso a fornire prospettive di scenario per quanto attiene alla regimentazione attuativa della “riforma Biagi” in materia di rinnovamento delle forme contrattuali flessibili di lavoro applicate al sistema pubblico.

j. *L’individuazione e la scelta delle diverse tipologie di rapporto di lavoro flessibile in funzione delle esigenze gestionali, organizzative ed economiche rilevate.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è inteso a trasferire conoscenze e cultura gestionale in grado di individuare le forme gestionali più idonee a fornire risposte ai diversi bisogni che si manifestano nel sistema di organizzazione e produzione dell’amministrazione pubblica.

k. *Il consolidamento della filiera processuale e comportamentale nella gestione delle forme di flessibilità.* Tale ambito di intervento formativo d’accompagnamento è stato inteso a consolidare il know-out acquisito nelle fasi pregresse di accompagnamento

ed a porne in evidenza i successi gestionali che l'impostazione ha favorito nell'ottica dei comportamenti razionali e virtuosi.

1. *Le azioni complementari di rafforzamento del ruolo delle Direzioni del Personale e delle altre Direzioni Organizzative nella scelta e nella gestione delle forme di flessibilità lavorativa:*

1. la cultura della gestione diffusa delle risorse umane: il ruolo di riferimento generale e di supporto culturale delle Direzioni del Personale in una moderna ottica di servizio interno di natura trasversale
2. i sistemi di comunicazione e relazione interpersonale (tra soggetti) ed interstrutturale (tra strutture organizzative)
3. i sistemi di programmazione e di pianificazione strategica: la costruzione dei sistemi di pianificazione pluriennale dei fabbisogni di personale nei rapporti tra strutture organizzative
4. gli strumenti di "qualità totale" organizzati su base integrata e finalizzati all'impiego delle risorse umane
5. l'utilizzo di strumenti di project management per la rilevazione e l'analisi degli effettivi fabbisogni gestionali ed organizzativi delle strutture
6. i sistemi di valutazione delle prestazioni rese dalle risorse umane al fine di consentire le scelte di strategia occupazionale nell'ambito delle forme flessibili di lavoro
7. le azioni di formazione del personale quali momenti di sensibilizzazione e di strutturazione della cultura gestionale ed organizzativa dei rapporti di lavoro flessibile
8. gli strumenti di people satisfaction per la ricaduta interna delle scelte operative sostenute
9. gli strumenti di customer satisfaction per la ricaduta esterna delle scelte operative effettuate

Tale ambito di intervento formativo d'accompagnamento è stato inteso a fornire il necessario corredo di cognizioni, culture e strumenti che si collocano in un ambito di prossimità culturale rispetto alla tematica delle forme flessibili del rapporto di lavoro e che ne favoriscono una visione dinamica ed un'applicazione matura e cosciente anche in funzione di ulteriori obiettivi gestionali ed organizzativi.

Il comitato scientifico ed il gruppo dei docenti

Per la programmazione dell'attività didattica e per la docenza sono stati individuati esperti e formatori della specifica materia cercando di creare il più razionale equilibrio di presenze attive tra Docenti Universitari e Dirigenti, Operatori e Consulenti Pubblici direttamente impegnati sulla più forte innovazione dell'amministrazione pubblica locale, tutti dotati di un notevole bagaglio di esperienza professionale applicata agli enti pubblici e preventivamente vagliati in ordine alle personali capacità di trasferimento d'aula verso utenti di evoluta professionalità.

Il percorso formativo: l'organizzazione didattica delle lezioni in aula e della formazione assistita, l'elaborazione del materiale didattico, il monitoraggio e la valutazione.

Il percorso formativo ha trovato, per le sue caratteristiche intrinseche – obiettivi, tipologia dei destinatari, durata, ecc. – la sua forma ideale in una struttura aperta e flessibile, in cui le modalità di apprendimento si sono attuate con strumenti e modalità diverse.

In questo senso, è stata tracciata una dinamica di riferimento in cui – proprio come un percorso – i partecipanti (e i docenti) hanno lavorato per giungere non solo all'acquisizione

di competenze ma alla loro stessa applicazione, anche attraverso lo sviluppo di esperienze esemplari.

Il percorso formativo si è fondato su una stretta interazione tra formazione in aula e formazione assistita favorendo anche il collegamento tra aula e sito web in base alla seguente ipotesi operativa:

- nella prima fase di studio, ossia all'inizio dell'aula, il sito è stato utilizzato per scambiare documentazione, per contattare i colleghi e il resto dello staff, scaricare documenti;
- in una seconda fase, iniziate le lezioni in aula, gli utenti hanno cooperato anche al di là dell'aula stessa alla gestione del sito finalizzata a produrre risposte alle esigenze quotidiane e professionali.

Il percorso formativo è stato, infine, strutturato fondamentalmente in tre dimensioni e con le seguenti caratteristiche:

1) L'aula, ovvero la formazione in presenza.

Allo scopo di mantenere la caratteristica di laboratorio delle singole aule si è pensato di indicare una modalità di gestione dell'aula così esplicitata:

- ciascun argomento è stato introdotto da un inquadramento di carattere generale e di illustrazione di un caso rilevante utili a stimolare la discussione fra i partecipanti, i docenti ed i testimoni privilegiati ed il confronto fra le diverse esperienze;
- individuazione di ulteriori momenti per permettere un confronto informale sul tema anche a chi non era in grado, o non ha voluto, esprimersi in un contesto "pubblico";
- chiusura dell'esperienza di aula con una riflessione generale ed organica con la finalità di trarre gli elementi di sintesi, ripercorrendo i punti principali del tema trattato, gli spunti emersi dai casi, le criticità ricorrenti, le possibili ipotesi di soluzione
- eventuale esercitazione pratica e presentazione dei casi inerente gli argomenti trattati.

2) La formazione assistita, ovvero il project work individuale e di (sotto)gruppo,

La realizzazione di giornate di lavoro fuori aula hanno rappresentato un valore aggiunto in quanto tesa ad ottimizzare il tempo di studio e gli impegni lavorativi dei partecipanti. Al fine di poter consentire ai partecipanti tale ottimizzazione si è concordato con il Dipartimento di dotare i partecipanti di personal computer portatili.

Dal punto di vista metodologico si è trattato di procedere ad una effettiva integrazione fra "laboratorio in aula" e "formazione assistita". E' stata, pertanto, riconfermata l'impostazione che ha visto assegnate, prioritariamente al lavoro "a distanza", la stesura e l'elaborazione, in base alle materie delle lezioni frontali e alla indicazione dei docenti, di testi, atti, provvedimenti, schemi di regolamenti, che le amministrazioni locali hanno potuto immediatamente adottare al proprio interno.

Tale elaborazione di documentazione ha visto, poi, nella gestione e nella implementazione del sito un forte strumento di divulgazione del materiale e dei prodotti elaborati nel corso del lavoro svolto in aula e nella fase di formazione assistita.

3) L'open learning, ovvero la partecipazione ad un ambiente di apprendimento dedicato, ha fatto riferimento ad una modalità non formale di formazione, legata a:

- la fruizione dei servizi erogati dal sito previsto dal lotto A,
- i processi di apprendimento e la stimolazione professionale indotti dalla partecipazione alle comunità di pratica da attivarsi mediante la gestione della formazione assistita,

- le stimolazioni indotte da un processo di cambiamento degli atteggiamenti professionali, indotto dalla partecipazione al Club dei gestori delle risorse della PA, elemento di comunicazione trasversale all’iniziativa (lotto A e B).

Materiale didattico

I criteri per l’elaborazione e la preparazione del materiale didattico da utilizzare nei vari contesti formativi sono stati così formulati:

- i materiali connessi alle attività di formazione in aula sono risultati, per ogni modulo, in una dispensa finalizzata a capitalizzare e registrare quanto esposto in aula dal docente, ed in eventuali strumenti predisposti per approfondimenti tematici o esercitazioni;
- gli strumenti connessi alle attività di formazione assistita e di animazione e confronto sono stati individuati in piani di lavoro specifici, check list e template, oltre all’assistenza del docente;
- da ultimo, sono stati messi a disposizione nel sito, attraverso lo spazio appositamente dedicato, gli elaborati realizzati dai singoli gruppi aula, i casi e le buone pratiche individuate.

Calendarizzazione del percorso formativo

Elementi sui quali si è costruito il calendario del percorso formativo:

- tempi di realizzazione previsti dal cronogramma generale;
- organizzazione dei 3 gruppi di progetto in sei aule formative di 20 partecipanti ognuna;
- strutturazione della formazione in 60 giornate di aula e 40 giornate di “formazione assistita”;
- l’erogazione della formazione in presenza per ognuna delle 6 aule su due giornate a settimane alterne con l’obiettivo di limitare e dilatare l’assenza dei partecipanti dal posto di lavoro;
- distribuzione dei corsi sulle seguenti sedi:
 1. Napoli (amministrazioni della Campania e amministrazioni della Basilicata afferenti alla provincia di Potenza)
 2. Bari (amministrazioni della Puglia e amministrazioni della Basilicata afferenti alla provincia di Matera)
 3. Lamezia Terme (amministrazioni della Calabria)
 4. Catania (amministrazioni della Sicilia)
 5. Palermo (amministrazioni della Sicilia)
 6. Cagliari (amministrazioni della Sardegna)

Monitoraggio e valutazione

In conformità a quanto previsto dal piano di lavoro generale sono state attuate le azioni per l’impostazione delle attività di monitoraggio e valutazione della formazione integrando le procedure e gli strumenti del sistema di qualità adottato da Ass.for.seo con le specifiche previste dal piano di qualità del progetto.

In particolare sono stati impostati gli strumenti per il monitoraggio e la valutazione in itinere delle attività formative (rilevazione delle aspettative, contratto d’aula, questionari di gradimento docenti, questionari di gradimento organizzativo, questionari di soddisfazione ecc.) successivamente condivisi, per una corretta gestione degli stessi, sia con l’équipe docenti sia con i referenti locali delle attività.