

Panel 16

Organizzare la formazione del personale

Le esperienze del Club dei Formatori SNA



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Finalità del Panel

La premessa essenziale affinché la formazione sostenga efficacemente il governo e il cambiamento delle organizzazioni è il tempestivo e costante raccordo tra i processi di programmazione strategica e le scelte di organizzazione dei processi e del lavoro.

Dalle esperienze messe a confronto nel Club dei formatori SNA, composto dai referenti della formazione di 35 Amministrazioni centrali, emergono due ambiti di intervento prioritari che sembrano poter supportare tale sforzo di raccordo.



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Finalità del Panel

Da un lato, occorre investire sempre più in strumenti organizzativi volti a rappresentare con correttezza i fabbisogni formativi (bilanci delle competenze, mappature delle competenze, analisi dei gap formativi, valutazione); in tal modo è possibile far fronte alle concrete esigenze operative, innalzando il grado di legittimazione delle scelte compiute nell'allocazione delle risorse, sempre scarse, dedicate alla formazione.

Dall'altro, occorre far evolvere gli approcci metodologici alla formazione verso modelli "multifunzionali" capaci di calibrare al meglio gli interventi formativi rispetto a specifiche famiglie di competenze o ruoli organizzativi e allo stesso tempo di superare importanti limiti (numerosità dei destinatari, distanza geografica delle sedi etc.) riscontrati di sovente nell'organizzazione dei servizi formativi.



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Gianpaolo NERI, Ministero Affari Esteri e Cooperazione Internazionale

La centralità dell'“incarico” e del “*Role Profile*” nel processo di programmazione della formazione

Antonio OTTAIANO, Istituto Nazionale di Statistica - ISTAT

La rete organizzativa interna per la gestione dei processi formativi

Francesco PIRRONE, Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale – ISPRA

La certificazione della qualità come *template* culturale per la gestione della formazione

Giuseppe TAVERNA, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca- MIUR

La strutturazione di piattaforme informatiche dedicate per la gestione integrata dei processi formativi

Fulvia PERNICE, Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo

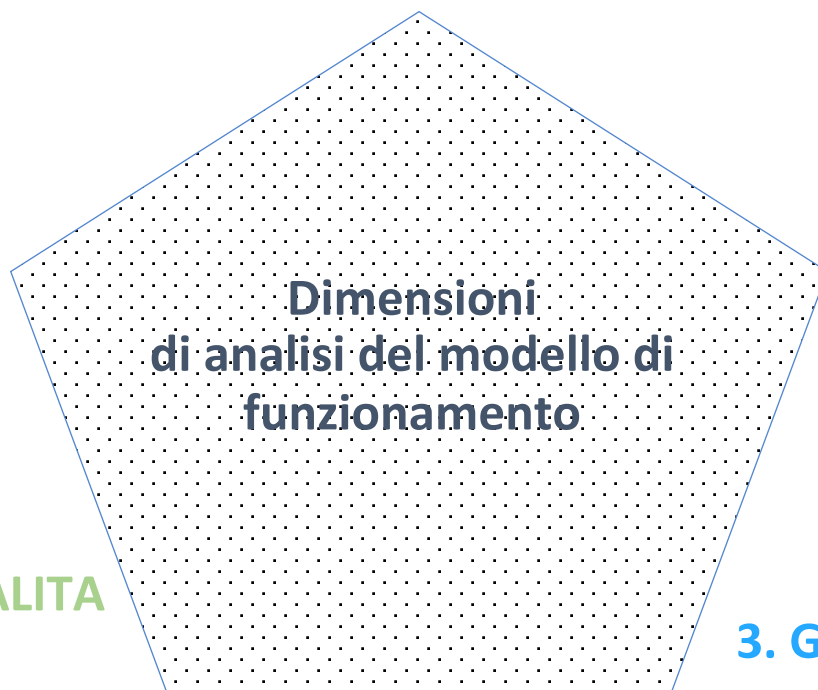
Programmare la formazione in ambito *Project Management*



Modello di analisi delle esperienze

**1. INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA**

**5. APPROCCIO ALLA
VALUTAZIONE DELLA
DIDATTICA**



**2. APPROCCIO ALLA
RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI
FORMATIVI**

**4. UTILIZZO DELLA MODALITA
E-LEARNING**

3. GESTIONE DELLE CANDIDATURE



La valutazione delle singole iniziative di formazione assume un ruolo fondamentale, sia di verifica della qualità delle scelte effettuate nella programmazione e gestione dei corsi, sia sotto un profilo “culturale”, come impegno nella rendicontazione dei risultati dell’“investimento” realizzato dall’Amministrazione a beneficio di un singolo e di una sua struttura interna.

Indipendenza dei processi

Integrazione dei processi



Le soluzioni descritte nel corso delle interviste consistono in forme di raccordo effettuato con diversi gradi di “intensità” attraverso:

- Direttiva del Ministro;
- Piano delle performance;
- Documenti programmatici interni alle Direzioni Organizzazione e GRU
- Budget;
- Progetti;
- Piani distrettuali.



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

2. APPROCCIO ALLA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

La rilevazione dei fabbisogni formativi espressi dagli individui, dai loro supervisor o elaborati a partire dalle esigenze di gestione efficace dei processi di lavoro o dei progetti di innovazione assume connotati differenti nelle Amministrazioni.

Rilevazione ad hoc ed “emergenziale”

Rilevazione strutturata ed autonoma



Le soluzioni rilevate durante le interviste per identificare i fabbisogni formativi sono caratterizzate da un diverso grado di strutturazione, formalizzazione e ripetitività:

- Attuazione di un programma standard di iniziative;
- Applicazione di principi di rotazione dei candidati;
- Raccolta di richieste spontanee dalla dirigenza;
- Redazione di una griglia per la segnalazione delle esigenze prioritarie (unitamente al Catalogo dei corsi SNA)
- Utilizzo di linee metodologiche per la rilevazione dei fabbisogni rispetto ai processi o ai progetti della struttura.



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

La gestione delle candidature per la partecipazione alle singole iniziative formative da parte della Funzione Formazione del personale è un'attività molto delicata, con effetti diretti sull'efficacia dell'investimento formativo”.

Protagonismo del discente

Protagonismo della Funzione Formazione



Le soluzioni descritte nel corso delle interviste evidenziano un diverso ruolo agito dalla Funzione Formazione:

- Verifica degli aspetti formali della candidatura;
- Supporto al dirigente nella selezione dei suoi candidati;
- Autonoma selezione tra le candidature pervenute per le singole iniziative formative.



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

La valutazione delle singole iniziative di formazione assume un ruolo fondamentale, sia di verifica della qualità delle scelte effettuate nella programmazione e gestione dei corsi, sia sotto un profilo “culturale”, come impegno nella rendicontazione dei risultati dell’“investimento” realizzato dall’Amministrazione a beneficio di un singolo e di una sua struttura interna.

Nessun impiego



Impiego diffuso ed integrato
con altre modalità

Le soluzioni descritte nel corso delle interviste evidenziano diversi gradi di diffusione e di integrazione della modalità e-learning con altre modalità di erogazione della formazione:

- Acquisto di pacchetti predefiniti
- Acquisto di pacchetti in cui sono previste attività di “personalizzazione” dell’offerta
- Progettazione e organizzazione autonoma delle attività di E-learning
- Utilizzo per la formazione obbligatoria/utilizzo esteso ad ogni contenuto



La valutazione delle singole iniziative di formazione assume un ruolo fondamentale, sia di verifica della qualità delle scelte effettuate nella programmazione e gestione dei corsi, sia sotto un profilo “culturale”, come impegno nella rendicontazione dei risultati dell’“investimento” realizzato dall’Amministrazione a beneficio di un singolo e di una sua struttura interna.

Valutazione di gradimento

Valutazione di impatto



Le soluzioni descritte nel corso delle interviste evidenziano modalità differenti di valutazione della formazione:

- Valutazione di gradimento da parte del fornitore
- Valutazione di gradimento da parte dell’Amministrazione
- Valutazione dell’efficacia della formazione da parte del partecipante
- Valutazione dell’efficacia della formazione da parte del dirigente



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell’Amministrazione