

Gruppo di lavoro tecnico delle Regioni e Province Autonome

PAGINA BIANCA

FORMAZIONE A DISTANZA ASSISTITA

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Viene proposto quale esempio innovativo, perseguito da alcune regioni, di integrazione fra metodologie didattiche diverse. Il progetto presentato è stato realizzato dalla Regione Emilia Romagna.

Sperimentazione di intervento formativo a distanza assistita su "Bilancio e contabilità regionale". L'intervento formativo, realizzato con la collaborazione di Profingest-Bologna, è dedicato ad istruttori e funzionari amministrativo-contabili o comunque a personale che, nell'ambito dell'attività lavorativa, si interfaccia con le strutture centrali finanziarie.

Oltre alla finalità generale di rendere maggiormente omogenea, in una organizzazione di grandi dimensioni, la cultura contabile dell'Ente, si è inteso perseguire in particolare un obiettivo duplice:

- Sperimentare modalità di formazione che consentano di ottimizzare i tempi di apprendimento e di lavoro
- Modulare i contenuti del percorso formativo in rapporto alle diverse conoscenze dei partecipanti, supportandoli durante il percorso individuale.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Il percorso di apprendimento si sviluppa nell'arco di tre mesi ed è articolato su 60 ore, di cui

- 15 ore di plenaria con la presenza del docente
- 15 ore di attività tutoriale di gruppo (i partecipanti sono divisi in piccoli gruppi) con la presenza di un esperto/tutor esterno e di un esperto/tutor interno alla Regione Emilia Romagna
- 30 ore di apprendimento individuale

La modalità formativa prevede la messa in campo di un esperto, che viene definito esperto/tutor interno, oltre al docente vero e proprio.

Tale figura, competente dal punto di vista della conoscenza tecnica ed attrezzata dal punto di vista relazionale, opera in collaborazione con un tutor/esperto esterno e costituisce per i partecipanti il punto di riferimento regionale per la contestualizzazione dei problemi e della parte non standardizzabile del sapere.

Al tutor/esperto interno sono dedicati appositi momenti di formazione metodologica al ruolo.

I due tutor/esperti incontrano i partecipanti durante sessioni tutoriali prefissate, dopo un adeguato periodo di tempo dedicato all'autoapprendimento, al fine di supportarne la preparazione, migliorare l'apprendimento e contestualizzarlo.

Il docente, invece, interviene solo nelle sessioni plenarie per impostare e verificare il percorso di apprendimento.

Di grande rilievo la costruzione dei materiali didattici preparati ad hoc: ad un testo base (reading book) si affiancano una serie di rimandi a documenti dell'Ente e ad esercitazioni (work book). Si è ritenuto ottimale poi utilizzare floppy disk per le esercitazioni pratiche.

I RISULTATI PRODOTTI

Oltre ad aver conseguito l'obiettivo generale di diffusione della cultura contabile nell'Ente, ciascun partecipante ha trovato una risposta flessibile e adeguata alla posizione organizzativa occupata.

I test di verifica dell'apprendimento, somministrati in diverse fasi del percorso, hanno dato esito positivo. Le assenze sono state minime e recuperate in brevi sessioni aggiuntive.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Il valore aggiunto per la Regione Emilia Romagna su questo versante si concretizza in

- materiali didattici originali studiati sulle modalità operative e di interpretazione delle procedure e dei regolamenti, tipiche per ogni Ente
- formazione di figure interne in grado di gestire gruppi di apprendimento in autoformazione
- individuazione di una metodologia di formazione a distanza che renda efficace l'utilizzo degli strumenti informatici (insufficienti, da soli, a produrre risultati efficaci e validi solo in una logica di autoapprendimento scolastico puro e semplice)

Questi sono i tre elementi che rendono replicabile all'infinito il "pacchetto" formativo e rendono l'Ente soggetto e non solo fruitore di un prodotto formativo.

In realtà ci troviamo ad aver realizzato con Profingest una sperimentazione che ci consentirà di poter proseguire quasi in autonomia un discorso di formazione per una popolazione ampia, con un livello di efficacia molto più elevato di quello ottenibile con una formazione tradizionale (assenze, discontinuità delle presenze, ecc.).

Abbiamo iniziato proprio dal settore Bilancio e sistema contabile per verificare la possibilità di diffusione di elementi base del sapere amministrativo/gestionale anche se ci siamo resi conto della difficoltà di produrre materiali didattici che rispettassero la flessibilità del metodo, compensata dalla validità e disponibilità dei tutor interni.

E' da verificare la modalità di scelta dei partecipanti. Infatti la formazione a distanza è per molti ma non per tutti; nel senso che le fasi di autoapprendimento comportano un coinvolgimento personale sostanziale, di fatto una motivazione molto maggiore di quanto non sia necessario nella formazione tradizionale.

ALBO DEI FORMATORI INTERNI

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Nessuna regione dispone di un pool di docenti interni addetti esclusivamente alla formazione del personale. Viceversa, quasi tutte si avvalgono, per docenze e testimonianze d'aula nell'ambito di corsi di formazione per il personale, anche di propri dirigenti e funzionari esperti di contenuto, addetti in prevalenza ad altre mansioni. Numerose regioni stanno dotandosi di un Albo di Formatori interni. Viene proposto quale esempio innovativo, perseguito da alcune regioni, di sviluppare i valori della cultura aziendale e le esperienze di contenuto, valorizzando il patrimonio di risorse interne. Il progetto presentato è stato realizzato dalla Regione Toscana.

La Regione Toscana impiega in maniera molto ampia il proprio personale nel ruolo di docente nell'ambito dei corsi di formazione organizzati internamente. Basti pensare che per lo svolgimento dei corsi di formazione legati alle procedure di 27 corsi-concorsi interni, iniziati nel maggio 1998 e non ancora conclusi, su 713 giornate sono state affidate a docenti interni ben 410 giornate di formazione.

Dal punto di vista giuridico-procedurale l'attività di docenza dei dipendenti regionali è regolata dalla L.R. 108/1993 "Disciplina delle attività extraimpiego dei dipendenti della Regione Toscana" e dal suo Regolamento attuativo, che prevede l'istituzione di appositi Albi del personale regionale, separati in relazione alle tipologie di incarichi. L'Albo dei docenti viene aggiornato trimestralmente e pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Toscana. I requisiti richiesti per l'iscrizione sono l'inquadramento in una qualifica funzionale non inferiore alla 6a e l'aver svolto almeno 10 giornate in qualità di docente oppure aver frequentato un corso di "formazione per formatori".

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Ai docenti interni si richiede soprattutto la trasmissione della cultura organizzativa, della loro esperienza concreta maturata a fronte di problemi generali all'interno dell'Ente e della traduzione in procedure e modalità di funzionamento ben definite di normative generali: in questa ottica i risultati che è possibile conseguire dalle "docenze interne" sono quelli di una maggiore aderenza e concretezza alla realtà quotidiana degli operatori dei contenuti trasmessi e della reciproca conoscenza tra aree di lavoro diverse che altrimenti non verrebbero mai a contatto. Un prodotto sicuramente positivo di questo tipo di interazione è la possibilità per i dipendenti in formazione di aumentare la loro consapevolezza organizzativa, sapendo "chi" fa "che cosa", "perché" e "come lo fa", e di stabilire relazioni di lavoro positive, potendo ricorrere in caso di necessità alla più vasta esperienza di colleghi professionalmente qualificati.

Il Servizio "Formazione e sviluppo risorse umane" della Regione Toscana organizza presso la propria sede, due volte l'anno, un corso di tre giornate sulle tecniche di comunicazione pedagogica per quei dipendenti che si ritiene di dover utilizzare in aula a breve termine, sulla base del Piano di formazione. L'obiettivo di tali corsi è quello di fornire supporto metodologico e strumenti tecnici adeguati al personale che possiede le competenze

tecniche da tramettere, ma necessita di essere rinforzato sul piano delle abilità comunicative e di relazione nei confronti di un gruppo in apprendimento.

I RISULTATI PRODOTTI

Le attività formative che sono state realizzate attraverso l'utilizzo dei docenti interni stanno permettendo di realizzare le premesse del progetto stesso.

In particolare nell'ambito di alcune procedure concorsuali si è ritenuto di maggiore efficacia, nella preparazione dei candidati su specifiche materie di competenza regionale, far intervenire personale dell'Ente che si trova più a stretto contatto con le problematiche oggetto dell'intervento.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Attraverso l'Albo dei Formatori interni, si riesce a calibrare ciascun intervento formativo sulle specificità dell'Ente, eliminando il rischio dell'accademicità e trasmettendo competenze e sapere interno.

L'esperienza risulta generalizzabile e trasferibile lì dove si renda necessario evitare la standardizzazione e favorire un processo mirato di cambiamento interno.

La necessità di potenziare la docenza interna rappresenta un'esigenza comune a tutte le Regioni, per fronteggiare adeguatamente fabbisogni formativi che richiedono elevata specializzazione di contenuto, riferita a procedimenti amministrativi concreti e non semplicemente ad astratta scientificità dottrinale.

Per interventi formativi di elevata specializzazione settoriale, o che comunque comportano una conoscenza approfondita del funzionamento della Pubblica Amministrazione, le docenze, anche se di livello universitario o rispondenti a curricula professionali eccellenti, spesso non risultano soddisfacenti. Talvolta risulta addirittura difficile individuare idonei soggetti formatori. Il riscontro di queste difficoltà, comuni a tutte le Regioni, suggerisce di potenziare la docenza interna, specie nelle aree specialistiche, ma non esclusivamente.



CABINA DI REGIA PER LA FORMAZIONE

L'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Il Piano di formazione della Regione Lazio, approvato con delibera di Giunta n. 7193 del 9 dicembre 1998 si caratterizza per il coinvolgimento del territorio. Dal luglio 1998 nel Lazio l'Ente, le Autonomie locali, i soggetti formatori regionali e le OO.SS. si sono riuniti attorno a un tavolo, denominato "Cabina di Regia per la Formazione" ed hanno prodotto un Piano integrato della Formazione.

Il piano è stato pensato per rafforzare l'identità dell'Ente Regione e delle Autonomie Locali affinché il sistema regione Lazio diventi un interlocutore qualificato in ambito nazionale ed europeo. L'integrazione nasce dalla capacità di partecipare **interattivamente** all'intero sistema, mantenendo la propria **identità**. Le **diversità** che caratterizzano un sistema integrato rappresentano una sfida per la condivisione: l'integrazione in questo caso significa non appiattire ma sfruttare la carica creativa della complessità.

La Cabina di regia **esprime la volontà degli Enti** di affrontare insieme i problemi per trovare soluzioni condivise e quindi efficaci e di creare un contesto per potenziare le differenti funzioni attraverso obiettivi comuni. Lavorare insieme su questi obiettivi rappresenta già di per sé un risultato formativo.

Ogni soggetto ha messo a disposizione una propria rappresentanza che sancisce questa volontà comune, nel rispetto delle reciproche funzioni.

All'interno della Cabina di Regia è stato creato un Gruppo di lavoro misto ristretto che ha compiti operativi al quale partecipano:

- l'Ufficio Formazione della Regione Lazio, che ha il compito di programmare e attuare la formazione dei dipendenti regionali;
- il Settore Rapporti con gli Enti Locali, che cura, in raccordo con l'Uff. Formazione, la rilevazione delle esigenze formative del personale degli Enti locali e lo studio dei programmi formativi;
- l'AICCRE (Associazione Italiana del Consiglio dei Comuni d'Europa) che ha tra i suoi compiti quello di organizzare, d'intesa con le Istituzioni regionali, attività di formazione sui problemi europei;
- l'IRFOD, istituito dalla Regione al fine di contribuire alla formazione del proprio personale per lo svolgimento dei compiti istituzionali riguardanti funzioni regionali di promozione, indirizzo e coordinamento degli enti subregionali;
- l'Istituto Jemolo, istituito dalla Regione per promuovere l'impegno unitario e il confronto di quanti nella pubblica amministrazione intendono fornire un contributo alla piena attuazione della costituzione della Repubblica.
- l'Istituto Montecelio, che ha il compito di assistere la Regione nella formazione e qualificazione del proprio personale e/o del personale degli enti locali sui temi della comunicazione.

In conclusione questo piano formativo è un utile strumento metodologico di lavoro perché **rappresenta** il sistema territoriale e già da oggi sta aiutandoci a mantenere alta la tensione sul confronto, sul dialogo, sullo scambio, sulla ricerca e sulla sperimentazione.

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Per rimanere protagonisti in uno scenario che si va ampliando sempre di più è necessario da una parte rafforzare il proprio ruolo attraverso le funzioni istituzionali, dall'altra creare momenti di comunicazione e di riflessione comuni. In questo senso un segmento necessario del processo di integrazione dell'intero sistema è connesso alla **formazione interorganizzativa**.

Punto di partenza è il cambiamento di ruolo degli Enti: l'Ente Regione disegna lo scenario nel quale si inserisce il processo formativo e deve dare espressione alle funzioni legislative, di programmazione e di coordinamento. Questo presuppone un'organizzazione

flessibile, nuove regole di comportamento e un'apertura alle richieste provenienti dal territorio. Occorre infatti creare una sinergia che garantisca il funzionamento dell'intero sistema.

La stessa spinta deve animare l'azione formativa che vede come destinatari i dipendenti delle Autonomie Locali. Essi infatti sono stati investiti di nuovi compiti che li portano ad un confronto diretto con un sistema territoriale dove l'utente è consapevole dei propri diritti e dove i diritti degli utenti vengono sanciti in modo preciso. Queste nuove funzioni presuppongono un **passaggio** attraverso un processo di **deregolazione, delegificazione e semplificazione** dei processi amministrativi per rafforzare **l'autonomia di gestione**.

Dal momento che la formazione interorganizzativa rappresenta lo strumento privilegiato per favorire **l'integrazione del sistema**, tutti i soggetti coinvolti si sono riuniti per attuare una **progettazione formativa comune**: è nata così la Cabina di regia per la formazione, che svolge funzioni precise di monitoraggio, programmazione, verifica degli interventi, e punta sulla tempestività e sulla flessibilità delle azioni formative programmate.

I RISULTATI PRODOTTI

Il lavoro svolto dalla Cabina di Regia da luglio ad oggi ha prodotto il Piano regionale integrato della formazione che sancisce il patto comune.

Il piano è caratterizzato da un linguaggio condiviso, dalla metodologia comune e coerente con le linee formative nazionali ed ha un carattere strutturale. Questo permette di realizzare una formazione non più di natura settoriale ed episodica ma permanente nella quale il processo di apprendimento comprende gli aspetti di riqualificazione, aggiornamento e comunicazione.

L'**analisi** dei bisogni formativi territoriali fonda l'intera struttura del processo. Abbiamo condotto la rilevazione avvalendoci di strumenti che ci hanno permesso di seguire il processo di cambiamento in atto dando spazio alla complessità delle realtà territoriali. Sono stati progettati interventi che contemperassero due diverse esigenze: una di natura strategica e conseguente al cambiamento delle regole (nuove leggi) ed una di natura organizzativa e gestionale relativa ai nuovi assetti interni.

Il piano prevede l'analisi puntuale delle risorse a disposizione. In questo senso il ruolo dell'Ente regione è quello di mettere a disposizione le proprie risorse, secondo il suo compito e la sua funzione, anche impegnando risorse economiche a favore della formazione territoriale dei piccoli comuni, quale espressione della volontà di integrazione.

Il programma operativo si articola nell'arco temporale che va dal 1998 fino al 2000. Prevede interventi paralleli con momenti di interazione. Per ogni intervento si è utilizzata una metodologia comune, soggetti formatori comuni, e contenuti in parte comuni in parte che tengono conto delle specificità delle realtà di riferimento. E' previsto un monitoraggio ed una verifica costante che permetta di modulare eventuali modifiche.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Due sono i principi portanti che caratterizzano questa esperienza:

- Considerare l'intero territorio come un sistema collegato
- Utilizzare come uno strumento di lavoro e di gestione delle esigenze formative territoriali il Piano integrato della formazione.

La novità di questo piano consiste nel fatto di essere **aperto e flessibile** nei confronti delle esigenze emergenti per trovare **soluzioni formative** che sono esse stesse processi di **apprendimento e di verifica**.

Il territorio è considerato come un insieme, complesso ma unico, di realtà organizzative.

Anche se al momento rappresenta un'esperienza unica, è sicuramente trasferibile in altre regioni, purchè sia conseguente ad una volontà politica delle amministrazioni locali. La gestione decentrata del Patto Sociale, con tavoli comuni a livello regionale, rappresenta un segnale positivo, seppure in un contesto diverso, perchè originato da input provenienti dall'amministrazione centrale.

FORMAZIONE DELLA DIRIGENZA CON METODOLOGIA ACTION LEARNINGL'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Viene proposto quale esempio, perseguito da alcune regioni, di metodologia didattica innovativa. Il progetto presentato è stato realizzato dalla Regione Lombardia.

L'intervento è finalizzato a fornire supporto a chi è coinvolto nella gestione di attività progettuali e intende focalizzare l'attenzione dei partecipanti sulle seguenti aree tematiche:

- Project management: impostazione, progettazione e pianificazione di un progetto;
- Gestione della fase di redazione dei piani operativi e start up di alcuni progetti strategici del P.R.S.;
- Project tools ⇒ metodologie e strumenti utili alla conduzione efficace di un gruppo di progetto;
- Leadership ⇒ la gestione efficace della "squadra";
- Lo stile direzionale ⇒ utilizzo dell'empowerment e gestione delle criticità relazionali all'interno del gruppo di lavoro e nei rapporti del gruppo con l'esterno;
- Sistemi premianti e gestione innovativa delle organizzazioni;
- Applicazione di modelli di "Customer Satisfaction" all'attività amministrativa;
- Benchmarking nella P.A..

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Intervento di **formazione "attiva"**, in cui i partecipanti possono applicare nel loro lavoro le logiche manageriali suggerite ed analizzate criticamente per "interiorizzarle" meglio.

Attività formativa con obiettivo ben definito e con contenuti e metodologie didattiche di qualità, che richiede alcune condizioni di contesto:

- la motivazione dei partecipanti e la collocazione delle caratteristiche del soggetto in apprendimento al centro del processo formativo;
- la ricerca e il coinvolgimento di "sponsor" interni, o di opinion leaders in grado di influenzare e legittimare il progetto formativo;
- la precisa identificazione e l'attivazione dei committenti dell'azione formativa, che rappresentano i "proprietari" dell'azione stessa;
- la responsabilizzazione dei Dirigenti

I RISULTATI PRODOTTI

Chi opera in posizioni di responsabilità, con un ruolo di coordinamento delle risorse umane, frequentemente impegnate nello svolgimento di attività sia correnti che progettuali ad alto contenuto intersettoriale, tende spesso a confondere le proprie attività giornaliere con i risultati che vuole ottenere, la dinamicità e l'operatività quotidiana con gli obiettivi del proprio lavoro. Così facendo, il rischio che si corre è quello di perdere di vista gli obiettivi essenziali della propria attività e di diventare realmente ossessionati da quello che si deve fare più che concentrati su quello che si sta facendo e per gli obiettivi per cui si fa.

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

Per supportare la dirigenza ed i loro collaboratori nella gestione efficace di queste criticità e per riflettere sul fatto che ciò potrà introdurre nuove metodologie di lavoro, si ritiene che questo progetto formativo realizzato dalla regione Lombardia possa trovare utile attuazione.

REFERENTI FORMATIVI DI DIREZIONEL'ESPERIENZA OGGETTO DELLO STUDIO

Numerose regioni stanno dotandosi di un rete di Referenti Formativi interni. Viene proposto quale esempio innovativo, perseguito da alcune regioni, di sviluppare un sistema

formativo diffuso, valorizzando il patrimonio di risorse interne. Il progetto presentato è stato realizzato dalla Regione Piemonte.

L'esperienza dei Referenti Formativi di Direzione della Regione Piemonte è parte integrante di un più ampio progetto di decentramento alle Direzioni della gestione del Piano di Formazione e dei processi formativi in tutte le sue fasi, dalla rilevazione del fabbisogno, alla programmazione degli interventi, alla gestione delle risorse, attuata con specifici budget di direzione.

I Referenti Formativi vengono nominati dai Direttori e sono 39. Devono possedere competenza professionale e capacità organizzativa idonee a svolgere le funzioni loro attribuite, da evidenziare nell'ambito del Piano di Lavoro di ogni Direzione.

Ad ogni Direzione viene attribuito un **Coefficiente Formativo di Direzione**, determinato secondo criteri oggettivi, al fine di:

- garantire a tutte le Direzioni una equa disponibilità di risorse
- favorire criteri di programmazione della spesa

I criteri adottati per la determinazione del Coefficiente Formativo di Direzione sono i seguenti:

- Per 1/4 in misura eguale
- Per 1/4 in misura proporzionale alle strutture di ogni direzione (settori ed unità operative)
- Per 1/4 in misura proporzionale ai dirigenti assegnati, compreso il direttore
- Per 1/4 in misura proporzionale a tutto il personale assegnato, esclusi il direttore ed i dirigenti

Il Coefficiente Formativo di Direzione viene applicato al fine di determinare:

- il budget per la formazione a domanda individuale
- il budget per la formazione obiettivo
- il budget per la formazione linguistica
- la ripartizione dei posti aula per la formazione programmata

IL RUOLO DELLA FORMAZIONE

Le funzioni dei Referenti Formativi, strettamente connesse alle diverse fasi in cui si articolano i processi formativi, si concretizzano nelle seguenti:

- Partecipare a riunioni periodiche di coordinamento con il Settore Formazione
- Riferire tempestivamente al proprio Direttore le fasi attuative del Piano di Formazione
- Rappresentare le esigenze formative della Direzione o altra struttura rappresentata
- Coadiuvare il Settore Formazione nella rilevazione dei bisogni formativi
- Coadiuvare il Settore Formazione nell'analisi dei bisogni formativi e nell'individuazione delle priorità nella fase di redazione del Piano di Formazione
- Coadiuvare il Settore Formazione nella pubblicizzazione delle circolari informative in materia di formazione
- Coordinare, sulla base delle indicazioni del proprio Direttore, la presentazione delle richieste di partecipazione ad attività formative
- Coadiuvare il Settore Formazione nella gestione dei budget di Direzione relativi alla formazione a domanda individuale
- Coadiuvare il Settore Formazione nella calendarizzazione dei corsi previsti dal Piano di Formazione

- Coadiuvare il Settore Formazione nella formazione delle aule, concorrendo all'ammissione del personale assegnato alla propria direzione, ripartendolo fra le diverse edizioni dei corsi richiesti
- Individuare, sulla base delle indicazioni del proprio Direttore, il personale della Direzione da ammettere ai corsi di formazione, secondo la pianificazione aule definita dal Settore formazione del personale
- Provvedere alle eventuali sostituzioni di personale ammesso ai corsi, con altro dipendente della Direzione, dandone comunicazione preventiva al Settore formazione

Il Piano di Formazione, al fine di creare una base omogenea di competenze, prevede specifici interventi per l'aggiornamento e la formazione dei Referenti Formativi

I RISULTATI PRODOTTI

Il progetto, attuato nel 1998 e consolidato nel 1999 ha realizzato compiutamente una pluralità di obiettivi:

1. Produrre di più

Raddoppio giornate di formazione/uomo erogate: oltre 26 mila nel 1998 contro 15 mila nel 1996 e 11 mila nel 1997)

2. Produrre in minor tempo

La fase autorizzativa (pari a circa 8 mila lettere nel corso dell'anno) ha complessivamente dimezzato i tempi di realizzazione. Avendo adottato una procedura completamente diversa, un raffronto del tempo medio occorrente per ogni autorizzazione non è riferibile ad unità di misura, dovendo prevedere la sommatoria di una pluralità di fasi distinti, nel corso delle quali vengono trattate in accorpamenti quantitativi diversi le autorizzazioni)

3. Produrre con un indice di maggiore qualità

L'attuazione del progetto consente:

- procedura autorizzativa adeguatamente programmazione
- pianificazione della formazione d'aula con riduzione dimensionale delle assenze
- gestione coordinata delle sostituzioni con le direzioni
- avvio di una fase di monitoraggio qualità dei contenuti dei processi didattici

4. Produrre a minor costo

Il costo-lavoro delle giornate di formazione/uomo erogate è dimezzato, avendo raddoppiato l'erogazione senza aumentare la dotazione di risorse umane.

5. Produrre un nuovo prodotto

Il progetto introduce nel 1998 modalità programmatiche ed attuative semplificate e più efficaci.

Nel 1999 è stata decentrata la formazione obiettivo, per la cui erogazione

I FATTORI DI SUCCESSO E GLI ELEMENTI DI TRASFERIBILITA'

I fattori di successo corrispondono ai risultati positivi conseguiti ed ai nuovi servizi a supporto delle direzioni, riassumibili nei seguenti:

- raccordo e consulenza gestionale alle direzioni per la pianificazione delle aule
- supporto alle direzioni per la rilevazione dei bisogni formativi

- compito decentramento alle direzioni di quasi tutta la formazione e delle relative risorse
- programmazione e realizzazione formazione Referenti Formativi e creare una cultura comune
- attuazione gruppi tecnici nell'ambito del Laboratorio Didattico
- attuazione Albo Formatori interni

L'esperienza, opportunamente adattata alle specifiche realtà organizzative è sicuramente esportabile, non solo per i risultati positivi conseguiti, ma anche per far fronte alle nuove sfide ed agli impegni sempre più consistenti che l'affermarsi di una "cultura della formazione" impongono.

PAGINA BIANCA